



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Ciência da Informação
Curso de Graduação em Biblioteconomia

GESTÃO POR PROCESSOS DE NEGÓCIO:
Uma proposta para o Serviço de Processamento de Jornais da Biblioteca Acadêmico
Luiz Viana Filho do Senado Federal

Thalyta Débora da Silva Jubé
Orientador: Prof. Dr. Marcílio de Brito

Brasília
2016

Thalyta Débora da Silva Jubé

GESTÃO POR PROCESSOS DE NEGÓCIO:

Uma Proposta para o Serviço De Processamento De Jornais da Biblioteca Acadêmico Luiz
Viana Filho do Senado Federal

Monografia apresentada como parte
das exigências para obtenção do título de
Bacharel em Biblioteconomia pela
Faculdade de Ciência da Informação da
Universidade de Brasília

Orientador: Prof. Dr. Marcílio de Brito

Brasília

2016

Ficha catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

JJ91g Jubé, Thalyta Débora da Silva
 Gestão por processos de negócio: uma proposta para
o Serviço de Processamento de Jornais da Biblioteca
Acadêmico Luiz Viana Filho do Senado Federal /
Thalyta Débora da Silva Jubé; orientador Marcílio de
Brito. -- Brasília, 2016.
 116 p.

 Monografia (Graduação - Biblioteconomia) --
Universidade de Brasília, 2016.

 1. Gestão por processos de negócio. 2. Gestão por
Processos. 3. BPM. 4. Hemeroteca do Senado Federal.
I. Brito, Marcílio de , orient. II. Título.



Universidade de Brasília

Faculdade de Ciência da Informação (FCI)
Curso de Graduação em Biblioteconomia

Título: Gestão por processos de negócio: uma proposta para o serviço de processamento de dados de jornais da biblioteconomia.

Aluna: Thalita Débora da Silva Jubé.

Monografia apresentada à Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia.

Brasília, 05 de outubro de 2016.

Marcilio de Brito – Orientador
Professor da Faculdade de Ciência da Informação (UnB)
Doutor em Ciências da Informação e da Documentação

Rita de Cássia do Vale Caribé – Membro
Professora da Faculdade de Ciência da Informação (UnB)
Doutora em Ciência da Informação

Dinamar Cristina Pereira Rocha – Membro externo
Bibliotecária do Senado Federal

DEDICATÓRIA

À Deus, meu Pai celestial, por ter me concedido a oportunidade de estudar na Universidade de Brasília, por ter aberto esta porta e por me dado capacidade intelectual e a motivação necessária para desenvolver minha vida acadêmica e profissional.

Aos meus pais Elio e Luciene, por terem feito todos os esforços e investimentos para que eu vencesse esta etapa em minha vida.

Às minhas irmãs Kássia e Kezya, por me motivarem a vencer somente pelo fato de vocês serem minhas irmãs mais novas. Busco ser inspiração para vocês.

Ao meu esposo amado Henrique por me apoiar, incentivar e me compreender em todos os momentos difíceis durante a minha trajetória na faculdade.

A vocês eu dedico esse trabalho como manifestação da minha gratidão!
Amo muito vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo seu amor incondicional e por cada porta que Ele abriu a mim até agora. A Ele seja a honra, a glória e o louvor para todo o sempre!

Agradeço aos meus pais, irmãs e esposo por todo o amor derramado sobre mim em todos os momentos. Em especial à minha mãe que nesta última fase me apoiou de todas as formas possíveis, se dedicando ao máximo no que lhe cabia para me ajudar!

Agradeço ao meu orientador e professor Marcílio, por ter aceitado a proposta deste trabalho e por ter me incentivado a não desistir quando mais me angustiei na construção desta obra. Obrigada pela paciência e pelas palavras de motivação!

Agradeço à Fátima Costa, chefe do setor que é o objeto de estudo deste trabalho. Obrigada pela disposição e colaboração. Agradeço também à Dinamar Cristina, bibliotecária da seção que muito me incentivou e ajudou no decorrer da minha experiência como estagiária no setor.

Agradeço aos meus companheiros de faculdade por terem feito parte desta fase de aprendizado e amadurecimento, durante os quatro anos de curso. Obrigada pela amizade de vocês Laís, Larissa, Josina, Luciana, Camila, Glenda, Thaís, Fernando, Lityz e Marilane. Vocês tornaram esta etapa muito prazerosa e divertida, em vista aos desafios que enfrentamos.

E por fim, agradeço ao autor, consultor e *coach* organizacional, Gart Capote, por prontamente me atender via rede social, dirimindo algumas dúvidas sobre o tema deste trabalho. Isto foi um fator que me motivou substancialmente, pois é um privilégio ter uma referência internacional em *Business Process Management (BPM)* colaborando “pessoalmente” de alguma forma no meu desenvolvimento para este trabalho, além de suas produções que contribuíram muito.

A todos vocês: GRATIDÃO!

“O temor do Senhor é o princípio da Sabedoria
e o conhecimento do Santo é a inteligência.”

Provérbios 9:10

RESUMO

O objetivo deste trabalho é elaborar uma proposta de gestão orientada por processos de negócio, ou *Business Process Management* – BPM, aplicada ao estudo do caso do Serviço de Processamento de Jornais (SEJOR). A hemeroteca pertence à Biblioteca Acadêmico Luiz Viana Filho, unidade informacional do Senado Federal. Essa proposta ambiciona apresentar alternativas para possíveis mudanças na gestão organizacional da hemeroteca. Como resultados do BPM, visa proporcionar mais eficiência aos processos da hemeroteca e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos usuários. A fundamentação teórica foi norteada pela dinâmica da Gestão por Processos, abordagem administrativa de cunho gerencial. Para isto foi feito um mapeamento dos processos primários e dos processos de suporte no intuito de compreender inicialmente o estado atual da organização. Para a aplicação de BPM na hemeroteca foi utilizada uma versão simplificada da proposta de Gart Capote (2012), com o objetivo de se compreender a hemeroteca e seus processos. Os cinco passos desta proposta permitiram identificar os processos, descrevê-los, definir o sentido dos processos quanto à missão e visão organizacional, preencher a cadeia de valor dos processos e, por fim, propor melhorias para alguns dos processos. A análise dos dados apontou que 50% dos processos primários precisaram ser modificados, enquanto somente 10% dos processos de suporte precisaram de alteração. Por fim, foi sugerido um aprofundamento da implementação do BPM na biblioteca a qual a hemeroteca pertence.

Palavras-chave: Gestão por processos de negócio. Gestão por Processos. BPM. Hemeroteca do Senado Federal.

ABSTRACT

The main goal of this paper is elaborate a proposal of guided management by business process applied in a study of case in the newspaper process service/newspaper library (SEJOR). This newspaper library belongs to the Academical Luiz Viana Filho Library, the informational unit of Federal Senate. This purpose demonstrates alternatives to possible changes in the organizational management in the newspaper library. As results of BPM, aim to provide more efficiency to their process and improve the quality of customer service. The theoretical basis are guided by the processing management, administrative approach managerial nature that happens when management process are manage. To meet the goal a data collection of the primary process and the support processes had done to comprehend the actual state of the organization. To apply the BPM to a newspaper library in this paper has been used some steps of Gart Capote (2012), with the aim of comprehend the newspaper library and their own process. The five steps of this proposal enable to identify the process and describe them, define the meaning and the purpose of the process inside the perspective of the organization's mission and vision, fill the process value chain and propose an improve for some of the process. The data analysis shows that 50% of the primary processes need to be modify, while only 10% of the support process need to be changed. A BPM implementation probe was suggested in this newspaper library.

Key words: Business Process Management. Process Management. Newspaper library

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Exemplos de estruturas organizacionais.....	34
Figura 2 – Orquestração das atividades ao longo das funções de negócio	35
Figura 3 – Experiência do cliente na interação com a organização.....	39
Figura 4 – BPM e as conexões com os objetivos estratégicos	40
Figura 5 - Preparação dos jornais impressos	57
Figura 6 - Seleção de artigos do jornal impresso.....	60
Figura 7 – Proposta de Melhoria- Seleção de artigos do jornal impresso	62
Figura 8 - Inclusão de Artigos de Jornais na Biblioteca Digital do Senado Federal (BDSF)	64
Figura 9 – Proposta de melhoria - Inclusão de artigos de jornais na BDSF.....	66
Figura 10 - Processamento Técnico de artigos de jornais	68
Figura 11 – Proposta de melhoria- Processamento Técnico de artigos de jornais	71
Figura 12 - Empréstimo de jornal da coleção temporária.....	73
Figura 13 – Proposta de melhoria- Empréstimo de jornal da coleção temporária.....	75
Figura 14 - Devolução de jornal	77
Figura 15 – Proposta de Melhoria- Devolução de jornal.....	79
Figura 16 - Consulta aos jornais	81
Figura 17 - Arquivamento de recortes de jornal	84
Figura 18 - Registro de jornais da coleção permanente no sistema Aleph	87
Figura 19 - Consulta aos recortes de jornais.....	90
Figura 20 - Descarte de jornais	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais diferenças entre a gestão por processos e a gestão funcional	25
Quadro 2 – Processo e suas definições	36
Quadro 3 – Benefícios de BPM	41
Quadro 4- Classificação dos processos da hemeroteca	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP

Association of Business Process Management Professional 28

BDSF

Biblioteca Digital do Senado Federal 44

BNOT

Banco de Notícias 49

BPM

Business Process Management 35

BPMN

Notação de Modelagem de Processos de Negócio 41

CBOK

Common Body of Knowledge 28

FNQ

Fundacao Nacional de Qualidade 30

IBICT

Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia 44

MARC

Machine Readable Cataloging 44

MEG

Modelo de Excelência de Gestão 30

PRODASEN

Centro de Informática e Processamento de Dados do Senado Federal 43

RVBI

Rede Virtual de Bibliotecas 44

SEJOR

Serviço de Processamento de Jornais 16

TGS

Teoria Geral dos Sistemas 27

TI

Tecnologia da Informação 27

VCB

Vocabulário Controlado Básico 56

SUMÁRIO

RESUMO.....	8
ABSTRACT	9
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	12
SUMÁRIO	13
1 INTRODUÇÃO	15
2 CONSTRUINDO O OBJETO DE ESTUDO E O REFERENCIAL TEÓRICO...	18
2.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	18
2.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
2.2.1 Objetivo geral	19
2.2.2 Objetivos específicos	19
2.3 JUSTIFICATIVA.....	19
3 REVISÃO DE LITERATURA	20
3.1 Fundamentação teórica da Gestão por Processos.....	20
3.1.1 Preâmbulo da Gestão por Processos: seu surgimento ante a Gestão Funcional	21
3.2 Gestão por Processos.....	27
3.2.1 Gerenciamento de processos de negócios ou <i>Business Process Management</i> (BPM).....	36
3.2.2 Aplicação do BPM.....	41
4 BIBLIOTECA ACADÊMICO LUIZ VIANNA FILHO	44
4.1 Coordenação de biblioteca	45
4.2 Missão e visão da biblioteca.....	46
4.3 os usuários	46
5 HEMEROTECA.....	47
5.1 Serviço de processamento de jornais (SEJOR)	49
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
7 APRESENTAÇÃO, AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS E MELHORIAS	54

7.1	CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS	54
7.2	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DA HEMEROTECA.....	55
7.2.1	PROCESSO 1 - Preparação dos jornais impressos.....	55
7.2.2	PROCESSO 2 - Seleção de artigos do jornal impresso.....	59
	O processo devidamente reformulado encontra-se descrito na figura 7.	61
	Fonte: Elaboração própria	62
7.2.3	PROCESSO 3 - Inclusão de Artigos de Jornais na Biblioteca Digital do Senado Federal (BDSF)	63
7.2.4	PROCESSO 4 - Processamento técnico de artigos de jornais.....	67
7.2.5	PROCESSO 5 - Empréstimo de jornal da coleção temporária.....	72
	Processo representado na figura 12.	72
7.2.6	PROCESSO 6 - Devolução de jornal	76
7.2.7	PROCESSO 7 - Consulta local aos jornais.....	80
7.2.8	Processo representado na figura 16.	80
7.2.9	PROCESSO 8 - Arquivamento de recortes de jornal CALANGO.....	83
7.2.10	PROCESSO 9 - Registro de jornais da coleção permanente no sistema Aleph	86
7.2.11	PROCESSO 10 - Consulta aos recortes de jornais.....	89
7.2.12	PROCESSO 11: Descarte de jornais	92
8	ANÁLISE DOS DADOS	95
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
	REFERÊNCIAS	100
	ANEXO A - Telas do Processo 3 – Inclusão de artigos de jornais na BDSF.....	104
	ANEXO B - Telas do Processo 4	109
	ANEXO C –Telas do Processo 9 – Registro de jornais da coleção permanente no sistema ALEPH	113
	ANEXO D – Diálogo com o autor Gart Capote	116

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que na Idade da Pedra, o homem estava ainda a desenvolver sua forma de trabalho. Naquela época, a caça era o principal meio pelo qual o homem conseguia seu sustento, além da coleta de frutos e alimentos silvestres. Estes trabalhos eram realizados em grupos, e mesmo em sua forma mais rudimentar, as funções de cada indivíduo eram definidas. A divisão de trabalho naquela época ocorreu quando os papéis do homem e da mulher nas comunidades foram estabelecidos: o homem então ficou responsável pelo sustento da família e a mulher, pela criação dos filhos e pelos cuidados com a habitação. (PRÉ-HISTÓRIA..., 2014)

Pode-se considerar que esta é a primeira ocorrência natural da divisão de trabalho. Esta divisão diz respeito à distribuição de atividades e tarefas que, por sua vez, constituem os processos. Processos nos quais já existiam como processos, porém não eram nomeados como tais.

Neste contexto, Prado Júnior (2013, p. 12) exemplifica um processo ao relatar o domínio do fogo pelo homem. Em algum momento, o homem acabou por descobrir que ao esfregar dois gravetos ou duas pedras, poderia produzir fogo. Depois da descoberta, o homem passou a repetir este processo e, conseqüentemente, ensinou outros a fazerem o mesmo.

De acordo com a Norma ISO 9000: 2005, processo é “qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que usa recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas)”. De forma simples, utilizando-se do processo da obtenção do fogo para exemplificar, a atividade do processo consiste em utilizar dois gravetos (entrada) para a produção ou obtenção do fogo (saída).

Gonçalves (2000, p. 7) afirma que “não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial”. Maranhão e Macieira (2004, p. 13) afirmam que as atividades de uma organização formam uma rede de processos interconectados, o que é chamado de *networking* da organização. Assim, é importante considerar que independentemente se uma organização é simples ou mais complexa, ela terá processos diversos. “Todos os componentes de uma organização, direta ou indiretamente, têm um denominador comum – os processos. Os processos de negócios – a operacionalização e a gestão dos negócios – são o coração pulsante da empresa”. (MAHAL, 2010 apud BRANDI, 2013, p. 2).

Como organização, uma unidade de informação necessita ser estruturada, administrada, organizada e/ou recriada a fim de atingir seus objetivos. (LEAL, 2010, p. 13). Uma unidade de informação, segundo Cunha e Cavalcanti (2008, p. 370) é uma “entidade encarregada de adquirir, processar, armazenar e disseminar informações, com o objetivo de satisfazer as necessidades de informações dos usuários”. Ao produzirem seus produtos e serviços, as unidades de informação também operam por meio dos processos.

A unidade de informação estudada é a hemeroteca de jornais Serviço de Processamento de Jornais (SEJOR) que pertence à Biblioteca Acadêmico Luiz Viana Filho, unidade informacional do Senado Federal. Responsável por fazer o processamento técnico de jornais impressos e digitais, o SEJOR é uma das seções que compõe a corporação setorial da biblioteca.

O Senado Federal é um órgão político representante da Federação, que se constitui de representantes de cada estado brasileiro e o Distrito Federal. O Senado Federal dispõe de funções legislativas, fiscalizadoras, autorizativas, julgadoras, aprovadoras de autoridades entre outras citadas pela Constituição Federal. (FERREIRA; BATISTA, 2011, p. 27). Os indivíduos que exercem estas funções são os usuários potenciais da biblioteca como também da hemeroteca. E pensando em oferecer serviços de qualidade para estes usuários, é que se considerou propor melhorias aos processos da hemeroteca por meio da Gestão por Processos de Negócio. Para Santos et al (2003) a gestão dos processos tem papel crucial nas organizações de serviços, principalmente para as organizações voltadas à prestação de serviços de informação, como no caso das bibliotecas e também hemerotecas.

A organização deste trabalho foi feita por capítulos. O capítulo 1– Introdução, Capítulo 2 – Construindo o objeto de estudo e Referencial Teórico, Capítulo 3 – Revisão de Literatura, Capítulo 4 – Biblioteca Acadêmico Luiz Vianna Filho, Capítulo 5 – Hemeroteca, Capítulo 6 – Procedimentos Metodológicos, Capítulo 7 – Apresentação, análise dos processos e melhorias, Capítulo 8 – Análise de dados e Capítulo 9 – Considerações Finais.

No Capítulo 2, consta a Definição do Problema de Pesquisa, Objetivo Geral, Objetivos Específicos e a Justificativa. A Revisão de Literatura, Capítulo 3, apresenta a fundamentação teórica da Gestão por Processos. Também traz um preâmbulo do surgimento da Gestão por Processos ante a Gestão Funcional ao apresentar os principais aspectos e diferenças entre estas duas abordagens administrativas. A Gestão por Processos recebe destaque em um dos subtópicos do capítulo ao tratar da diferença entre Gestão de Processos e Gestão por Processos. Em seguida, é apresentada a Gestão por Processos de Negócio ou *Business Process Management* – BPM e sua aplicação.

O Capítulo 4 trata da biblioteca a qual a hemeroteca pertence, Biblioteca Acadêmico Luiz Vianna Filho, contendo seu histórico, missão e visão entre outros aspectos. O Capítulo 5 trata da hemeroteca como unidade informacional, seu conceito, suas características e, em seguida, é apresentado o Serviço de Processamento de Jornais (SEJOR), setor da biblioteca cujos processos são descritos, analisados e tratados neste trabalho.

No sexto capítulo é abordada a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho. São apresentados alguns dos passos que Gart Capote (2012) sugere para a aplicação do BPM em instituições que estão na fase inicial do processo.

No Capítulo 7 encontram-se a classificação dos processos, a descrição dos processos selecionados para análise, sua representação gráfica por meio de planilhas funcionais, quadros de análises com levantamento das falhas encontradas em alguns dos processos e as sugestões de melhorias. O Capítulo 8 traz então a análise dos dados levantados a partir do capítulo 7. Por fim, o Capítulo 9 contém as Considerações Finais deste trabalho.

2 CONSTRUINDO O OBJETO DE ESTUDO E O REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A sociedade atual presencia uma mudança em sua forma de se reorganizar, passando do modelo industrial para um modelo baseado em informações, o que tem gerado uma nova arquitetura tecnológica, econômica, política, organizacional e de gestão coletiva. (BRANDI, 2013, p. 1). Esta sociedade pós-industrial é definida como sociedade da informação, em que um novo paradigma técnico-econômico é estabelecido. São transformações técnicas, organizacionais e administrativas que tem como fator-chave a informação como principal matéria-prima geradora de transformações. (WERTHEIN, 2000, p. 71). O foco atual das organizações está programado para satisfazer os clientes, desburocratizar procedimentos, promover continuamente a inovação dentro de seus termos corporativos, entre outras inúmeras mudanças.

Para acompanhar tais transformações, a hemeroteca, como instituição de papel relevante para a sociedade, precisa atualizar-se em seus vários aspectos e rever seus princípios organizacionais. Porém, a gestão de serviços na área da disseminação de informações tem recebido poucas colaborações que dão suporte ao desenvolvimento de novos serviços ou na análise dos processos de serviços existentes. (SANTOS et al, 2003, p. 85).

Tendo em vista que a hemeroteca se constitui como um espaço de memória, preservação e acesso ao conhecimento, com o objetivo de fornecer subsídio informacional para seus usuários, faz com que se busquem alternativas de natureza gerencial que direcione a instituição a desenvolver seus processos de maneira a impactar seus usuários. Assim, a busca pela satisfação das necessidades dos usuários, leva à busca pela eficiência e eficácia nos processos. A alternativa para isto é encontrada na gestão por processos de negócio.

Dentro deste contexto, a questão de pesquisa do presente trabalho é:

Que melhorias poderiam ser implementadas na hemeroteca do Senado Federal com a utilização de ferramentas de gestão por processos de negócio (BPM)?

Para responder a questão, algumas proposições foram geradas. A gestão por processos de negócios na administração da hemeroteca é uma proposta de possibilidade resolutiva para a instituição.

2.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

2.2.1 Objetivo geral

Estudar a viabilidade de aplicação da ferramenta de Gestão por Processos de Negócio (BPM) ao Serviço de Processamento de Jornais (SEJOR) da Biblioteca Acadêmico Luiz Vianna Filho do Senado Federal.

2.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos resumem-se aos objetivos da realização do BPM aplicados ao SEJOR que são os seguintes:

- a) Identificar os processos existentes;
- b) Descrever os processos;
- c) Definir o sentido dos processos;
- d) Preencher a cadeia de valores dos processos;
- e) Propor um tratamento.

2.3 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista que as rotinas de trabalho e atividades da hemeroteca devem atender prioritariamente às necessidades informacionais dos usuários, prestando-lhes serviços de qualidade, buscou-se estudar a aplicação do BPM aos processos do SEJOR sob o ângulo de uma proposta teórica de cunho qualitativo, que responda resolutivamente como prover eficiência aos processos da hemeroteca. A motivação para esta iniciativa baseou-se em dois argumentos contextuais:

- A relevância do setor como espaço de memória, preservação e acesso ao conhecimento, visto que são poucas as hemerotecas de jornais no Brasil, como também pela sua significância como setor integrante da Biblioteca Acadêmico Luiz Vianna Filho do Senado Federal;
- A inexistência de um estudo do setor, a partir da perspectiva de gestão bibliotecária;

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA GESTÃO POR PROCESSOS

Conhecida também como abordagem sistêmica para gestão das organizações, a abordagem administrativa da gestão por processos, denominada assim desde a década de 1990, é fundamenta e formulada com base na Teoria Geral dos Sistemas (TGS). (DE SORDI, 2008, p. 11).

Borges (2006, p. 161) afirma que “a TGS surgiu como um instrumento apropriado para lidar com a complexidade organizada e as ideias comuns às várias disciplinas e ciências”. A TGS elabora princípios gerais para qualquer ciência, seja ela biológica, física ou ainda sociológica e, por sua interdisciplinaridade, possibilita a compreensão de sistemas que não podem ser entendidos separadamente, por isso que se considera que a TGS é uma ciência da Totalidade. (LODI, 1993, p. 200). Além disso, autor coloca que a TGS traz noções importantes para explicar o funcionamento de uma empresa, como por exemplo, noções de crescimento, diferenciação, controle, integração, informação, *feedback*, competição, entre outras.

Para a melhor compreensão da teoria, Borges (2006, p. 161) aponta algumas características determinantes da TGS:

- Complexidade – demonstrada pelas interações, articulações e interdependência entre os elementos de um sistema e não as causalidades lineares, a existência de um comportamento, de uma finalidade, de uma conduta;
- Hierarquia nos sistemas – partindo das estruturas mais simples, como o átomo ou os relógios, para as mais complexas, como o sistema homem ou o da organização social;
- Configurações diferenciadas – podendo ser macro ou microscópio, biológico ou mecânico, sociais ou ecológicos ou mesmo físicos, naturais ou artificiais;
- Interfaces e interconexões dos elementos são decisivas para a riqueza do sistema e não o número de seus elementos, pois sistema não é um simples agregado, amontoado ou soma de partes, mas compreende um arranjo, em interações e transformações, demonstrando desmensurada potencialidade de modos de ser, pois se vê o global e não o atomístico, o complexo e não o simples;
- Ciclo de vida: nasce, amadurece e morre, a não ser que seja reformulado, dentro de um comportamento/conduita criativo e inovador, sem ser acomodado, podendo levá-lo às emergências – novas propriedades de dentro para fora, ou à redução, evitando a entropia ou mesmo o caos;
- Tamanho, contorno, objetivo e finalidade do sistema são atributos e não propriedades intrínsecas;

- A compreensão de que sistema é um conjunto de elementos com funções próprias (não intercambiáveis), que interagem (trocam influências) e agem em conjunto (organizadamente) para atingir um ou mais objetivos.

Dois princípios dos conceitos da TGS, perceptíveis nestas características, fundamentam a visão sistêmica: a interdependência das partes e o tratamento complexo da realidade complexa. O primeiro princípio refere-se à composição das entidades. O todo de uma entidade é constituído por partes de outras entidades, e estes são interdependentes com relação ao todo. O segundo princípio diz respeito à confirmação da dificuldade da sociedade moderna que exige técnicas específicas para lidar com este tipo de pensamento. (DE SORDI, 2008, p. 12). A TGS tem por base a compreensão da dependência recíproca que há entre as partes e da necessidade da sua integração (CHIAVENATO, 2004 apud DUTRA, 2014, p. 57).

Ao compreender estas características, infere-se que a TGS conduz o gestor a não focar somente nas partes do sistema em análise, mas sim o orienta a considerar o todo. A proposta da aplicação dos conceitos da TGS constitui-se na modificação de um modelo de gestão limitado e simplificado para um modelo holístico, em que são considerados outros elementos que circundam a organização. (DE SORDI, 2008, p. 11).

Desta forma, a gestão por processos, enraizada nos princípios da TGS, possibilita a compreensão sistêmica da real situação da organização. Assim, é possível detectar com mais facilidade problemas, ineficiências e não conformidades dos processos, diferente da gestão funcional em que se têm dificuldades de localizar e identificar tais pontos críticos. (DUTRA, 2014, p. 58).

3.1.1 Preâmbulo da Gestão por Processos: seu surgimento ante a Gestão Funcional

A Revolução Industrial foi o fenômeno que provocou o surgimento da empresa e da moderna administração no final do século XVIII, chegando ao limiar do século XX. (CURTO JÚNIOR, 2011, p. 234). Em 1776, Adam Smith, filósofo e economista, publicou uma obra denominada '*A Riqueza das Nações*' em que foi explicada sua teoria quanto ao princípio da divisão do trabalho. Este princípio foi descrito por meio das operações de uma fábrica de alfinetes. Para o teórico, cada trabalhador deveria realizar uma etapa individual da fabricação de um alfinete, o que seria mais vantajoso se, diferente disto, um trabalhador ficasse responsável por elaborar todas as etapas desta fabricação, isto é, um trabalhador produzir sozinho um alfinete inteiro. (HAMMER; CHAMPY, 1994, p. 5).

Desta forma, Smith influenciou as primeiras raízes organizacionais. A divisão do trabalho ou a especialização da mão de obra foram o alicerce para que as iniciativas administrativas se definissem e evoluíssem com o passar do tempo.

No século XX, o princípio defendido por Smith ainda estava em vigor na organização das empresas. Segundo Calabria (2009, p. 19), desde a década de 1920, por meio dos estudos de Frederick Winslow Taylor, observava-se a complexidade dos trabalhos e a necessidade de divisão de tarefas, princípio administrativo de Smith. A simplificação, os estudos de tempos e a experimentação sistemática eram as ferramentas que Taylor indicava para se encontrar o melhor caminho para executar, monitorar e avaliar determinada tarefa e seus resultados. Paralelo a isto, Henry Ford trouxe sua linha de produção contínua, revolucionando os processos de manufatura. (DE SORDI, 2008, p. 15).

A verticalização, seguindo os princípios da Administração Científica, provocou a proliferação das estruturas organizacionais, nas quais a especialização dividiu o trabalho em funções, criando dutos verticais de gestão, que culminaram com o distanciamento das empresas dos seus objetivos de negócio. (DE SORDI, 2008, p. 15).

Pavani e Scucuglia (2011, p. 102) relatam que apesar de mais de 100 anos terem se passado desde a Revolução Industrial, a teoria criada por Taylor continua a reger as organizações. Os princípios de Taylor deram base ao surgimento de empresas voltadas para dentro, isto é, com interesses em suas próprias atividades. (BRANDI, 2013, p. 25). Este modelo de gestão empresarial que predominava na época e que ainda prevalece em muitas organizações, consiste na valorização das áreas funcionais das organizações.

As primeiras iniciativas formais para organizar agrupamentos empresariais tinham uma característica predominante quanto a sua estrutura: a hierarquia. Tal estrutura é bem definida em organizações como Forças Armadas ou o Clero, por exemplo. (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004, p. 31).

Algumas características deste modelo de gerenciamento são consideradas como vantagens pelo fato de haver certa facilidade de dinamizar alguns pontos. Como a divisão de tarefas é bem nítida na estrutura organizacional funcional, não é difícil atribuir, localizar e cobrar responsabilidades. Cada função tem tarefas bem definidas sobre o que deve ser feito e quem será o responsável por fazer. Além disso, há um número reduzido de chefes e as decisões são hierarquizadas. (CONTADOR, 1998, p. 57)

De Sordi (2008, p. 15) relata que as organizações industriais eram estruturadas verticalmente e compostas por amplas divisões funcionais, que operavam independentemente

umas das outras. Contudo, Pavani e Scucuglia (2011, p. 102) colocam que esse paradigma gerencial começou a ser questionado, pois ele carrega alguns problemas que poderiam ser evitados se a ótica da gestão fosse diferente. De Sordi (2008, p. 15) aponta dois problemas consideráveis em organizações administradas sob esta gestão. O primeiro consiste na supervalorização da especialização e do trabalho individual, com foco voltado para a eficiência funcional, ocasionando a perda da visão mais ampla do negócio. O segundo trata-se da quebra de vias de comunicação entre departamentos. Pelo fato de haver um número elevado de níveis hierárquicos, barreiras de comunicação são constituídas à medida que supervisores só falam com supervisores, gerentes com gerentes e diretores com seus pares, como coloca o autor.

Outros pontos negativos levantados por Contador (1998, p. 58-59) apontam a origem de muitos problemas em organizações estruturadas de forma funcional:

- 1- Para conseguir eficiência dos setores, é necessário que haja um sacrifício frequente da eficiência da empresa como um todo.
- 2- Uma frequente fonte geradora de problemas está nos trabalhos que requerem a cooperação e coordenação de diferentes departamentos dentro de uma empresa.
- 3- Quando um trabalho tem um expressivo impacto no resultado da empresa, não é possível identificar um responsável direto por ele, pois a hierarquia deve ser obedecida além de não proporcionar nenhuma visibilidade para quem está em níveis mais baixos desta ordem hierárquica.
- 4- Se todos fizerem suas tarefas com qualidade, ainda assim haverá mais tarefas a serem executadas que, conseqüentemente, gerarão um fluxo complexo, lento e propício ao erro.

Tendo em vista que esta estrutura funcional deixou de solucionar as principais necessidades da gestão atual das organizações, percebeu-se então a necessidade de mudar o foco administrativo das empresas. Porém, esta percepção aconteceu na história muito antes das organizações ocidentais atuais identificarem a necessidade de mudança.

No fim da década de 1940, os japoneses enfrentaram o desafio de reconstruírem o país depois de terem sofrido com a Segunda Guerra Mundial. Eles perceberam que a estrutura funcional era inadequada quando esta não atendia suas pretensões de prover eficiência e eficácia às suas linhas de produção. A partir daí, passaram a desenvolver uma nova forma de gestão que priorizava os processos ao invés de se aterem às funções propriamente ditas. (MARANHÃO; MACIERIA, 2004, p. 32).

Em detrimento da visão funcional, a gestão por processos propicia uma interpretação organizacional que pensa de forma sistêmica, e que, por sua vez, altera o modelo mental de organograma para um modelo transversal. (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011, p. 43). A proposta desta abordagem é uma quebra deste paradigma funcional, sugerindo uma visão interfuncional de como os processos podem ser mais bem administrados, a fim de eliminar conflitos internos que a visão tradicional fundamentada em departamentos isolados costuma gerar. (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011, p. 103). A ênfase da abordagem por processos consiste no fator de melhoria da forma pela qual o trabalho é realizado. (MARANHÃO; MACIERIA, 2004, p. 37). Jeston e Nelis (2008 apud BRANDI, 2013, p. 31) complementam: “Mesmo reconhecendo que a organização centrada no processo ainda terá departamentos e divisões funcionais, estas são vistas apenas como locais para apoiar os processos de negócio, devendo ser minimizados na medida do possível”.

O Quadro 1 esclarece comparativamente sobre as diferenças entre gestão por processos e gestão funcional.

Quadro 1 - Principais diferenças entre a gestão por processos e a gestão funcional

Características analisadas	Gestão funcional	Gestão por processos
Alocação de pessoas	Agrupados junto aos seus pares em áreas funcionais	Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades
Autonomia operacional	Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica	Fortalece a individualidade dando autoridade para tomada de decisões
Avaliação de desempenho	Centrada no desempenho funcional do indivíduo	Centrada nos resultados do processo de negócio
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos	Fundamentada na negociação e colaboração
Capacitação dos indivíduos	Voltada ao ajuste da função que desempenham/especialização	Dirigido às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida
Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas geram desconfiança e competição entre as áreas	Comunicação e transparência no trabalho gerando clima de colaboração mútua
Estrutura organizacional	Estrutura hierárquica, departamentalização / vertical	Fundamentada em equipes de processos / horizontal
Medidas de desempenho	Foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais	Visão integrada do processo de forma a manter uma linha de agregação constante de valor
Natureza do trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito / mecanicista	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento / evolutivo-adaptativo
Organização do trabalho	Em procedimentos de áreas funcionais / mais linear	Por meio de processos multifuncionais / mais sistêmico
Relacionamento externo	Pouco direcionado, maior concentração no âmbito interno	Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias
Utilização de tecnologia	Sistemas de informação com foco em áreas funcionais	Integração e “orquestração” dos sistemas de informação

Fonte: De Sordi (2008, p. 27), adaptado de Monteiro (2006).

Ao observar as características descritas, é possível perceber certa limitação na gestão funcional. Este modelo mostra-se restritivo para lidar com a realidade das organizações atuais que são mais ágeis, integradas e flexíveis. Esta limitação e a necessidade de coordenar as atividades estimulam a busca por novas formas e mecanismos para gerenciar os processos. (PAIM et al, 2009, p. 122).

Tendo as principais características de cada modelo de gestão bem esclarecidas, pode-se prever que uma possível mudança de modelo estrutural não seja algo tão simples. Paim et al (2009, p. 130) afirma que a gestão por processos não deve ser vista como a resolução de todos os problemas de uma organização, antes, ela será mais adequada às organizações que mostram que a gestão em torno de processos é mais apropriada, por ter grande interação com clientes e por procurar ser ágil e veloz na produção e entrega de produtos.

Porém, mesmo com esta ressalva do autor, a Norma ISO sugere um padrão de abordagem para as empresas no geral se enquadrarem. A série 9000 da norma trata sobre gestão de qualidade, trazendo consigo exigências específicas para empresas que queiram estar em conformidade com o padrão estabelecido e que queiram receber uma certificação para demonstrar para o mercado ou para clientes que o seu sistema de gestão de qualidade está padronizado. (MARANHÃO; MACIERIA, 2004, p. 39).

Entre as Normas da série 9000, a NBR ISO 9001:2000 (intitulada de Sistema de Qualidade – requisitos) traz consigo a abordagem por processos como um dos principais requisitos para serem aplicadas em empresas. A norma visa promover a adoção de uma abordagem por processos para que as organizações consigam desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão de qualidade a fim de aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos requisitos do cliente. Uma vantagem enfatizada pela norma consiste no controle contínuo que esta abordagem permite sobre a ligação entre os processos individuais, sobre sua combinação e sua interação no sistema de processos. (ABNT, 2000, p. 2).

3.2 GESTÃO POR PROCESSOS

Na literatura, é comum que se confundam os termos gestão por processos e gestão de processos. Por serem expressões semelhantes, alguns chegam a ter o entendimento que ambas têm o mesmo significado. Portanto, se faz necessário pontuar a diferença entre os termos para uma melhor compreensão.

Gestão de processos é oriundo do processo mecanicista, do âmbito da engenharia operacional, e este termo continua sendo utilizado por profissionais da área de pesquisa operacional. (DE SORDI, 2008, p. 24). Na literatura, a expressão gestão de processos passou a ser mais utilizada no final da década de 1990. Paul Harmom (?, apud PAIM et al, 2009, p. 115) entende gestão de processos como uma gestão centrada em melhorar, redesenhar e automatizar processos. Contudo, ao avançar em seus estudos de gestão de processos, Harmom sugere uma mudança na estrutura organizacional para que os processos sejam geridos e para que tal mudança possibilite a organização do planejamento e do controle realizado pelos gerentes. E é nesta experiência de Harmom, que as primeiras evidências da necessidade da gestão por processos começam a surgir. Não bastava apenas gerir os processos em si, agora se evidenciava a necessidade de gerir a organização por meio dos processos.

Além disso, outro acontecimento trouxe à tona a gestão por processos. O objeto de interesse da gestão por processos é o processo de negócio, conceito que será apresentado mais adiante. A introdução de processo de negócio nas organizações ensejou o surgimento deste tipo de gestão. O desafio era administrar organizações orientadas por processos de negócio, mas a resposta de como isto poderia acontecer foi o fator-chave que propiciou o desenvolvimento da gestão por processos. (DE SORDI, 2008, p. 21).

Desta forma, gestão por processos é definida por De Sordi (2008, p. 24) como uma abordagem administrativa que abrange valores como prioridade, foco e desenvolvimento do processo de negócio. O autor diferencia os termos ao descrever que gestão por processos é simplesmente uma abordagem administrativa, enquanto gestão de processos é um estilo de organização e gerenciamento da operação de empresas.

DeToro e McCabe (1997 apud DE SORDI, 2008, p. 21) colocam que gestão por processos é “uma estrutura gerencial orientada a processos, em que gestor, time e executores do processo são todos executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham seu sistema de trabalho”.

Dutra (2014, p. 54) considera a gestão por processos como um instrumento que objetiva modelar os processos, alinhando estes ao planejamento estratégico da empresa. O que se pretende com esse tipo de gestão é alinhar a missão da organização à satisfação do cliente.

Ostroff (1999 apud DE SORDI, 2008 p. 22) apresenta doze princípios fundamentais que determinam as características da gestão por processos:

1. Está organizada em torno de processos-chave multifuncionais, em vez de tarefas ou funções;
2. Opera por meio de donos de processos ou gerentes dotados de responsabilidade integral sobre os processos-chave;
3. Faz com que os times, não indivíduos, representem o alicerce da estrutura organizacional e do seu desempenho;
4. Reduz níveis hierárquicos pela eliminação de trabalhos que não agregam valor e pela transferência de responsabilidades gerenciais aos operadores de processos, os quais têm completa autonomia de decisão sobre suas atividades nos processos como um todo;
5. Opera de forma integrada com clientes e fornecedores;
6. Fortalece as políticas de recursos humanos, disponibilizando ferramentas de apoio, desenvolvendo habilidades e motivações, além de incentivar o processo de transferência de autoridade aos operadores de processos para que as decisões essenciais à performance do grupo sejam tomadas no nível operacional;
7. Utiliza a tecnologia da informação (TI) como ferramenta auxiliar para chegar aos objetivos de performance e promover a entrega da proposição de valor ao cliente final;
8. Incentiva o desenvolvimento de múltiplas competências de forma que os operadores de processos possam trabalhar produtivamente ao longo e áreas multifuncionais;
9. Promove a multifuncionalidade, ou seja, a habilidade de pensar criativamente e responder com flexibilidade aos novos desafios impostos pela organização;
10. Redesenha as funções de departamentos ou áreas de forma a trabalhar em parceria com os grupos de processos;
11. Desenvolve métricas para avaliação de objetivos de desempenho ao final dos processos, as quais são direcionadas pela proposição de valor ao cliente final, no sentido de medir a satisfação dos clientes, dos empregados e avaliar a contribuição financeira do processo como um todo;
12. Promove a construção de uma cultura corporativa transparente, de cooperação e colaboração, com foco contínuo no desenvolvimento de desempenho e fortalecimento dos valores dos colaboradores, promovendo a responsabilidade e o bem-estar na organização.

a) Processos chave - multifuncionais: primeira característica

A primeira característica enfatiza a importância que a gestão por processos requer quanto a focar em processos e não em atividades e tarefas departamentais. Hammer e Champy (1993 apud ABPM, 2013) afirmam que as organizações precisam identificar seus processos-

chave. Processos que apresentam alto custo para a organização e alto impacto para clientes externos são os processos-chave. Podem ser identificados ao se examinar e relacionar todos os processos que impactam os clientes e ao se consultar o sistema de custo da empresa, por exemplo. (VALLE; OLIVEIRA, 2013). No tópico Gerenciamento de Processos de Negócio, mais detalhes sobre tipos de processos e exemplos serão explanados.

b) Donos de processos: segunda característica

A segunda característica diz respeito aos donos de processos. O CBOK¹ 3.0 (ABPMP, 2013) define donos de processos da seguinte forma: “dono de processos pode ser uma pessoa ou um grupo de pessoas com a responsabilidade e a prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos de negócio”. Pavani e Scucuglia (2011, p. 103) afirmam que na gestão por processos as necessidades dos clientes são tratadas não por gerentes de departamentos, mas por donos de processos cuja responsabilidade é de prestar conta sobre o desempenho de todo o fluxo de atividades, não necessariamente sobre o desempenho individual de cada colaborador em seu segmento, como ocorre na gestão funcional. Segundo De Sordi (2008, p. 79), o aspecto que mais diferencia as organizações estruturadas por funções e as orientadas a processos é a existência do gestor ou *process owner*. Enquanto na gestão funcional os gerentes funcionais controlam o trabalho de forma geral e as pessoas que executam as tarefas, os donos do processo controlam unicamente a gestão e a operação do processo. (DE SORDI, 2008, p. 80). Gonçalves (2000, p. 15) complementa a ideia ao descrever as atribuições essenciais desse tipo de gestor:

[...] garantir o andamento adequado ao fluxo do processo (*pumping*), a facilitação do relacionamento dos recursos aplicados ao processo (*facilitating*), a avaliação do funcionamento da empresa da perspectiva do processo e o aperfeiçoamento do funcionamento do processo.

c) Formação de times: terceira e a quarta característica

A terceira e a quarta característica mostram outro diferencial na gestão por processos. Equipes, constituídas por profissionais de diferentes departamentos, são instituídas para assumir os processos da organização. Esta proposta objetiva envolver todos na execução dos processos. Calabria (2009, p. 25) coloca que na gestão por processo o poder de decisão passa a ser descentralizado, ou seja, a equipe passa a ter autonomia sobre as ações que devem ser tomadas para o desenvolvimento de cada processo. A autora ainda afirma que a valorização

¹ BPM CBOK V 3.0 (*Common Body of Knowledge - Guide to the Business Process Management*).

do trabalho em rede e colaborativo passa a existir, pois o que se pretende é otimizar as interações entre as partes envolvidas em cada processo. E é neste sentido que os níveis hierárquicos são reduzidos e as barreiras de comunicação são desfeitas.

d) Integração com as partes externas: quinta característica

A quinta característica ressalta a importância da participação interativa entre os *stakeholders* (partes interessadas). Sentanin (2004, p. 53) afirma que a gestão por processos introduz uma visão sistêmica em que uma relação interdependente entre fornecedores, executores e clientes é mostrada com mais ênfase. Segundo o CBOK 3.0 (ABPMP, 2013) os donos de processos precisam estabelecer comunicação com as partes envolvidas e defender seus processos. Esta comunicação é colaborativa, pois dinamiza o fluxo de informações entre as partes.

e) Qualificação e motivação dos colaboradores: sexta e oitava característica

A valorização quanto a investir no quadro de pessoal que forma a corporação da organização, é um aspecto de ambas as características: a sexta e a oitava. Segundo De Sordi (2008, p. 27) o profissional que trabalha em organizações orientadas a processos deve receber suporte de centros de excelência que visam à capacitação contínua de cada profissional. Além disso, é importante observar que:

A gestão por processos [...], por deslocar a gestão funcional [...] para uma administração direcionada para o cliente final e gerida por processos, cria princípios de autonomia gerencial nos executores dos processos, tornando-os mais produtivos, mais qualificados e com menores custos operacionais. (DE SORDI, 2008, p. 28).

A Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) preconiza a valorização das pessoas como um dos fundamentos de excelência de seu Modelo de Excelência de Gestão (MEG). A valorização das pessoas ocorre quando há um “estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.” (FNQ, 2008, p. 7).

f) Tecnologia da Informação (TI): sétima característica

A utilização de tecnologias da informação (TI), sétima característica, exerce papel importante na eficiência e eficácia de organizações voltada para processos, (SENTANIN,

2004, p. 5). Para garantir o alinhamento dos processos internos à estratégia da organização é necessário investir em tecnologia da informação. (SENTANIN, 2004, p. 35) Contudo, esse investimento não precisa ser tão alto. Tachizawa et al (2010, p. 15) afirmam que há uma necessidade menor de investir em TI no contexto de organizações horizontais – voltadas à processos – porque os níveis hierárquicos são em menor quantidade. Diferente disto, na estrutura funcional ou vertical, há uma maior exigência de sistemas de informação para transmissão de informação entre os níveis hierárquicos, o que torna maior necessidade de investimento em TI.

g) Desenvolvimento de habilidades: nona característica

Sobre a nona característica, De Sordi (2008, p. 30) coloca que devido à junção da autonomia e responsabilidade que os colaboradores recebem sobre os diversos processos, é gerada a necessidade de um amplo e contínuo processo de capacitação que deve atender a múltiplas competências transdisciplinares que a dinâmica dos processos exige. Desta forma, fica evidente que o profissional que trabalha em uma organização voltada a processos passar a desenvolver habilidades “extras”, pois a demanda oportuniza esta condição.

h) Redesenho de funções: décima característica

A décima característica mostra a necessidade de se redesenhar as funções departamentais da organização quando esta recebe a modificação em sua estrutura funcional para a gestão por processos. A estruturação hierárquica é algo inerente à gestão funcional. De Sordi (2008, p. 32) afirma que neste modelo os departamentos trabalham isoladamente e são focados em seus próprios objetivos. Na organização gerida por processos, os níveis que não agregam valor aos resultados são eliminados, o que reduz a hierarquia. Desta forma é possível haver parcerias entre as equipes dos processos, pois o objetivo não é mais cumprir com os objetivos departamentais, mas sim promover o cumprimento em conjunto das tarefas e atividades que formam os processos. “[...] na organização gerida por processos o trabalho está organizado por processos de negócios, de forma a prover sinergia e interação entre os profissionais de diferentes habilidades e competências [...]” (DE SORDI, 2008, p. 34).

i) Avaliação do trabalho: décima primeira característica

A décima primeira característica diz respeito às formas de avaliação do trabalho. Na gestão funcional, a avaliação é feita com base no desempenho de cada trabalho em sua forma individual, enquanto que na gestão por processos a valorização está para o desempenho de cada processo. (DE SORDI, 2008, p. 32). Louzada e Duarte (2013, p. 48) consideram que esta medição deve ser feita de forma clara, levando em consideração as expectativas e objetivos do negócio. Neste sentido, para medir o desempenho dos processos é necessário o estabelecimento de métricas que auxiliem na captação dos resultados. “Essas métricas permitirão identificar ONDE e COMO um processo deveria ser ajustado”. (ABPMP, 2013, p. 121).

j) Construção de uma nova cultura: décima segunda característica

A última característica resume o propósito substancial da gestão por processos como abordagem administrativa de gestão: mudar a cultura da organização de dentro para fora. A perspectiva que a gestão por processos propõe modificar é a visão que o trabalhador tem sobre si enquanto profissional, sobre sua empresa e sobre como isso refletirá para o cliente na entrega do produto resultante do processo. Os costumes, as práticas, os novos conhecimentos adquiridos são elementos que provocam essa mudança cultural dentro da organização. A ideia pode ser complementada da seguinte forma:

Toda organização tem uma cultura que influencia os processos. Essa cultura inclui como o trabalho é executado e o que motiva os membros da organização para o trabalho. Fatores culturais podem levar a consequências não intencionais quando novos processos são implementados. O entendimento da cultura organizacional é fundamental para o gerenciamento da organização durante a mudança. (ABPMP, 2013, p. 147).

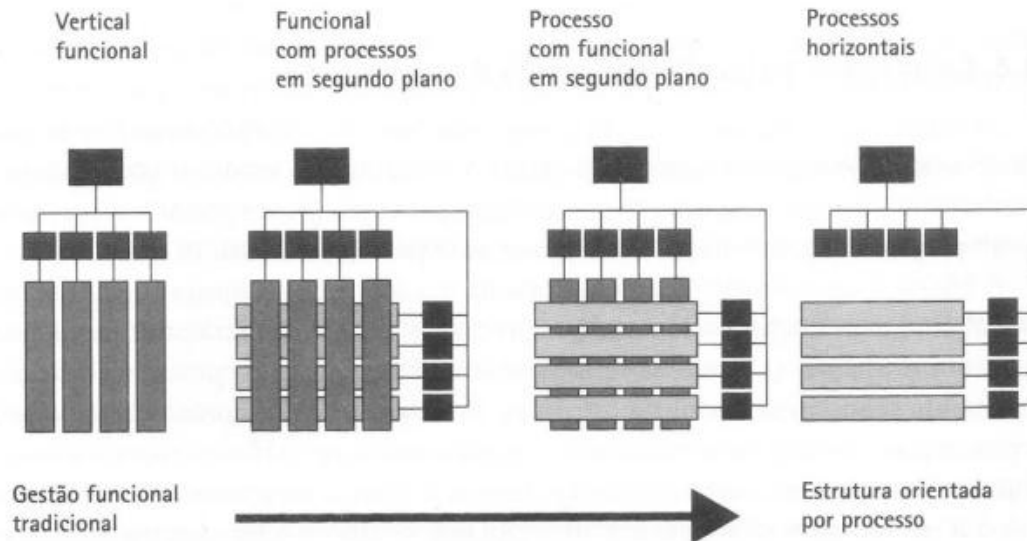
Mesmo com a explanação destas características, é importante compreender a principal mudança que a gestão por processos propõe: alterar a estrutura organizacional visando priorizar os processos como um eixo gerencial de maior importância que o eixo funcional. (PAIM et al, 2009, p. 128). A mudança na estrutura organizacional ocasiona o realinhamento dos processos, das competências e seus sistemas de informação. O direcionamento hierárquico diminui, proporcionado o desenvolvimento de equipes autogeridas e o envolvimento dos funcionários nos processos. (UBEDA, 2003, p. 22). Porém, as mudanças não acontecem somente na ênfase dos processos em oposição à hierarquia, mas a proposta

recai em uma mudança de perspectiva: focar nos resultados e nos clientes. (PAIM et al, 2009, p. 128). “O cliente não está interessado na estrutura organizacional e nas filosofias gerenciais da empresa, mas sim nos produtos e serviços produzidos por seus processos.” (SENTANIN, 2004, p. 42).

Quanto a estruturas organizacionais, elas podem variar em seus tipos (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004; PAIM et al, 2009, p. 41-44):

- Estrutura funcional tradicional: foca na especialização coordenada e centralizada do trabalho, onde cada departamento corresponde a uma função. Os departamentos e unidades departamentais se integram sem que haja nenhuma representação formal de processos na estrutura. (Primeira imagem da Figura 1)
- Estrutura matricial fraca: consiste em uma organização funcional estável, mas que tem seus processos reconhecidos pela organização em segundo plano, o que caracteriza uma estrutura matricial fraca. O aspecto diferenciador neste exemplo é que não há uma formalização dos responsáveis pelo processo como um todo (Segunda imagem da Figura 1).
- Estrutura matricial forte: ocorre quando os processos estão priorizados e ficam em primeiro plano na estrutura. Em caso de conflitos, a prioridade decisória fica com os processos. (Terceira imagem da Figura 1).
- Estrutura por processos pura: nesta estrutura as unidades funcionais perdem sua importância e são úteis somente como unidades para desenvolvimento dos recursos. Os processos transversais passam a ser o principal eixo pelo qual a organização constrói seu projeto organizacional. (Quarta imagem da Figura 1).

Figura 1 – Exemplos de estruturas organizacionais



Fonte: PAIM et al, 2009, p. 134.

O conjunto de imagens mostra como os processos vão sendo priorizados gradativamente na estrutura. As duas últimas imagens representam como acontece na gestão por processos, em que as empresas podem organizar seus recursos e fluxos ao longo de processos básicos de operação. A gestão por processos pode ser definida como a aplicação de diferentes conceitos e teorias que visam gerir os processos das organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos. É possível então desta forma, promover avanços ou ganhos de desempenho por meio da melhoria dos processos, de forma radical, modificando significativamente as atividades dos processos ou incrementando ações que otimizem as atividades que formam os processos. (PAIM et al, 2009, p. 131).

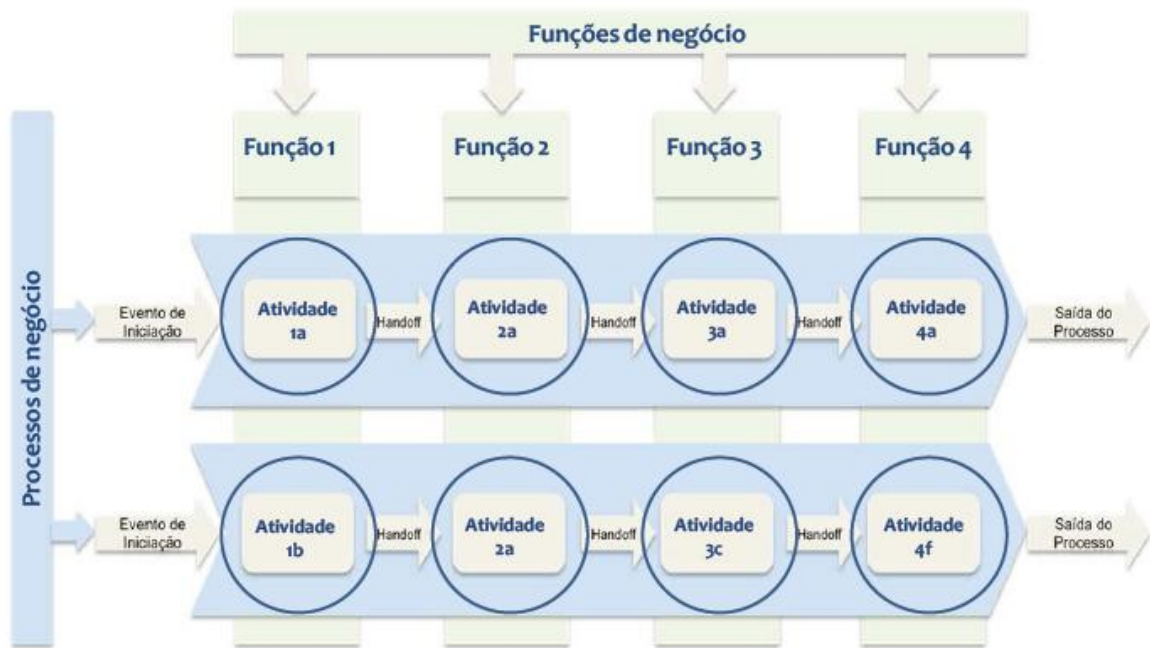
As organizações no geral têm passado a reconhecer que muito de seus problemas são advindos da configuração da estrutura funcional, por isso encontram uma alternativa resolutiva no conhecimento de processos de negócios, o que contribui expressivamente para a melhoria do negócio. (BRANDI, 2013, p. 32).

Gerenciar por processos compreende uma visão mais ampla posicionando processos como a preda angular da estruturação organizacional. Embora, a estruturação funcional continue válida, pois a especialização leva à produtividade, a geração de valor passa a ser gerenciada horizontalmente em uma visão notadamente interfuncional ponta a ponta. As funções se tornam

“centros de serviço” [...] orquestrados por processos de negócio. (ABPM, 2013, p. 39).

O CBOK 3.0 (ABPMP, 2013, p. 48) exemplifica como acontece o trabalho ponta a ponta e harmonização das atividades:

Figura 2 – Orquestração das atividades ao longo das funções de negócio



Fonte: ABPMP, 2013, p. 48

A Figura 2 mostra as atividades realizadas pelas funções de negócio. Função de negócio é uma classificação de trabalho baseada em habilidades específicas ou ainda em especializações profissionais. Exemplos: vendas, financeiro, produção, entre outros. A ilustração também mostra a constituição do processo de negócio que consiste na sequência de atividades orquestradas ao longo de múltiplas funções de negócio. (ABPMP, 2013).

3.2.1 Gerenciamento de processos de negócios ou *Business Process Management* (BPM)

Antes de se tratar de processos de negócio, faz-se necessário entender primeiramente o que é processo. O termo “processo” possui diversas definições na literatura. Essas definições se complementam facilitando o entendimento do seu conceito. No Quadro 2 são apresentadas algumas definições:

Quadro 2 – Processo e suas definições

Fonte bibliográfica	Definição de processo
NBR ISO 9000:2005	Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).
Hammer e Champy (1994)	Conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada que cria uma saída de valor para o cliente.
Davenport (1994)	É uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e <i>inputs</i> e <i>output</i> claramente identificados: uma estrutura para a ação.
Contador (1998)	Uma sequência organizada de atividades, que transforma as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, com um valor agregado pela unidade e um conjunto de causas que gera um ou mais efeitos.
CBOK 3.0	É uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.
Gonçalves (2000)	Afirma que processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um <i>input</i> , adiciona valor a ele e fornece um <i>output</i> a um cliente específico.

Fonte: Elaboração própria

Gestores que desejam gerir melhor seus negócios podem fazer isso por meio dos processos, pois são eles que habilitam o negócio. Antes, estabelecer critérios de qualidade para o produto já era o bastante. Hoje, a qualidade do processo é fator essencial para garantir um bom desempenho da empresa. (BRANDI, 2013, p. 21).

A composição de um processo é formada por atividades inter-relacionadas que pretendem solucionar determinada questão específica. Tais atividades são regidas por regras de negócio e são contempladas junto a outras atividades, considerando-se a relação que ocorre entre elas. Isto fornece uma visão de sequência e fluxo para o gestor. (ABPM, 2013).

Os processos podem ser internos (quando têm início, meio e fim dentro da mesma empresa) ou externos. Podem também ser intra ou interorganizacional – quando diversas empresas são envolvidas para sua realização. Além disso, os processos empresariais podem ser horizontais ou verticais, dependendo da estrutura organizacional da empresa. Além destas características, os processos empresariais podem ser categorizados da seguinte forma (GONÇALVES, 2000, p. 10):

1. Processos primários
2. Processos de serviços de apoio
3. Processos gerenciais

Os processos primários são aqueles que “incluem as atividades que geram valor para o cliente”. (GONÇALVES, 2000, p. 12). Estes são considerados os mais importantes, pois afetam de forma direta os clientes externos. É importante observar que os processos primários englobam os chamados processos-chave. Os processos-chave representam as atividades fim que uma organização desempenha a fim de cumprir sua missão. (BRANDI, 2013, p. 106). Processos que apresentam alto custo para a organização e alto impacto para clientes externos são os processos-chave. Podem ser identificados ao se examinar e relacionar todos os processos que impactam os clientes e ao realizar uma consulta no sistema de custo da empresa, por exemplo. (VALLE; OLIVEIRA, 2013).

Exemplos de processos primários segundo o CBOK 3.0 (ABPMP, 2013):

- Desenhar e desenvolver produtos e serviços;
- Fazer Marketing e vender produtos e serviços
- Entregar produtos e serviços
- Gerenciar serviços ao cliente

Exemplos de processos primários exemplificados por Valle e Oliveira (2013, p. 4): a logística de entrada de insumos, a produção, a comercialização e a logística de entrega aos clientes. A organização deve definir bem seus processos-chave a fim de garantir um desempenho satisfatório das ações para o cumprimento da missão organizacional.

Sobre processos de suporte ou serviço de apoio, o CBOK 3.0 (ABPMP, 2013) descreve que estes dão suporte para os processos primários da organização, além de darem suporte também a outros processos. A diferença deste tipo de processo para os outros é a entrega de valor que este confere a outros processos, e não diretamente ao cliente. Exemplos: recursos básicos da empresa como pessoas, infraestruturas, aquisições e tecnologias que permitem a produção. (VALLE; OLIVEIRA, 2013, p. 4). E, por fim, os processos gerenciais são aqueles focalizados nos gerentes e nas suas relações. (GONÇALVES, 2000, p. 10).

O CBOK 3.0 (ABPMP, 2013) considera esses três tipos de processos como processo de negócio e ressalta que o discernimento destas três categorias, se torna necessário para a compreensão da disciplina de BPM.

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – *Business Process Management*) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. (ABPM, 2013).

De Sordi (2008, p. 18) define processos de negócios como “fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a óptica do cliente final”. Diferente da gestão funcional, os processos de negócio na gestão por processos “perpassam uma ou mais áreas organizacionais, envolvendo uma diversidade de atores com papéis e perfis diferentes, com vistas a produzir algo de valor para o cliente”. (CALABRIA, 2009).

Pavani e Scucuglia (2011, p. 103), colocam que BPM é uma mudança filosófica do modo de gerenciar uma organização. Além disso, afirmam que esta é uma disciplina em que há a inversão do ponto de vista de interesses: os interesses do processo se sobrepujam aos interesses departamentais.

Processos de negócio definem como as organizações executam seu trabalho para entregar valor para seus clientes. A aplicação do BPM visa focar em processos interfuncionais que agregam valor para esses clientes. (ABPM, 2013). Os recursos do processo de negócio

abrangem as técnicas, métodos, ferramentas, sistema de informação, recursos financeiros e todo o conhecimento que está diretamente ligado à sua utilização. Desta forma então, os processos de negócio podem ser vistos como facilitadores para a coordenação de atividades da organização. (BRANDI, 2013, p. 17)

Dois aspectos do processo de negócio são evidentes nestas definições: a interfuncionalidade e a entrega de valor ao cliente. O processo de negócio perpassa as barreiras das áreas funcionais. Por esta razão é que são conhecidos também como processos “horizontais”, pois são desenvolvidos ortogonalmente à estrutura vertical típica das organizações estruturadas funcionalmente. (GONÇALVES, 2000, p. 12).

Entregar valor ao cliente significa impulsionar investimento em tecnologia e inteligência, com o propósito de atendê-los com soluções úteis e ao mesmo tempo assegurar uma alta produtividade interna. (VALLE; OLIVEIRA, 2013). É imprescindível que as empresas e organizações foquem suas ações em função dos clientes que pretendem servir. Os clientes constituem a própria essência do processo de negócios que é gerar algo de valor ao produto ou serviço que será entregue. Cada vez mais os clientes assumem um papel relevante aos processos de negócio. Sua relação com a empresa não é somente de consumidor, mas também de participante nas definições e especificações finais dos produtos e serviços gerados pelos processos. (DE SORDI, 2008, p. 74-75).) A figura 3 ilustra a relação do cliente com a organização.

Figura 3 – Experiência do cliente na interação com a organização



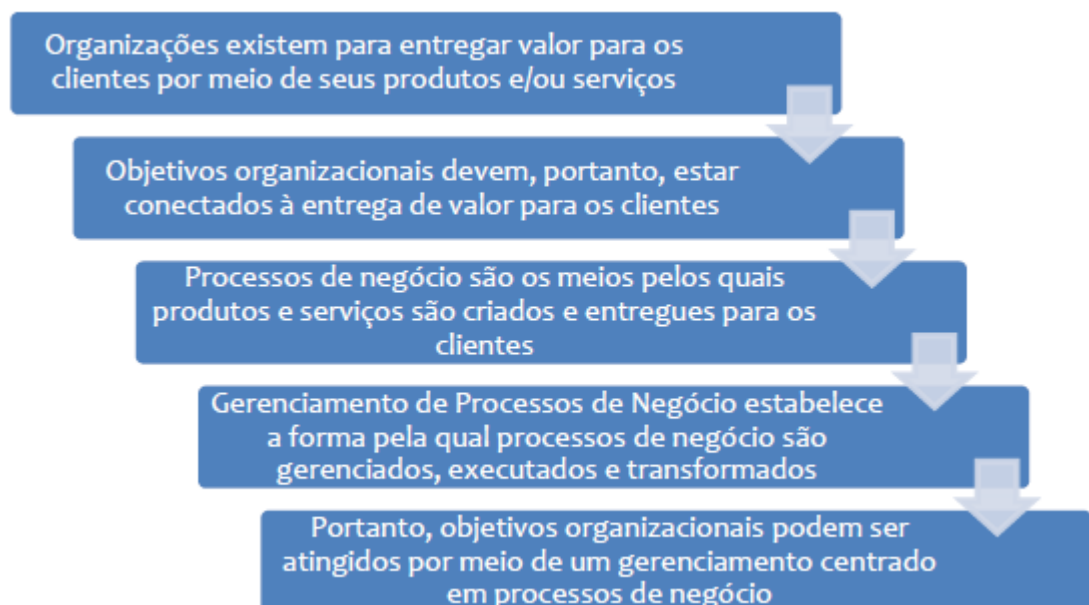
Fonte: (ABPM, 2013).

Não importa se a organização tem ou não fins lucrativos, seja pública ou privada, de micro, pequeno, médio ou grande porte, o propósito principal de uma organização é gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e/ou serviços. Esse é o princípio que deveria direcionar todos os objetivos organizacionais. (ABPM, 2013).

Jeston e Nelis (2008 apud BRANDI, 2013, p. 29-32) colocam que a gestão por processos de negócio pode ser compreendida como a realização dos objetivos de uma organização através da melhoria, gestão e controle dos processos de negócios essenciais. Além disso, outro ponto enfatizado pelos autores diz respeito ao alinhamento estratégico da organização. A gestão por processos requer que os processos de negócios estejam alinhados com a estratégia, objetivos e a missão da organização. Caso contrário, o processo de negócio perde sua razão de existir, pois são os processos que focam em como são executadas as atividades. Se o modo de executar as atividades não estiver alinhado à estratégia, então a organização não estará apta para se assegurar em um mercado competitivo como nos dias atuais.

Para uma melhor compreensão de como os objetivos organizacionais são atingidos por meio de um gerenciamento centrado em processo de negócios, o CBOK 3.0 (ABPMP, 2013, p. 46) apresenta a seguinte lógica, representada na figura 4:

Figura 4 – BPM e as conexões com os objetivos estratégicos



Fonte: (ABPM, 2013).

Desta forma, o gerenciamento de processos de negócio é a disciplina de gestão que permite a gestão por processos acontecer na organização. (CAPOTE, 2016).

3.2.2 Aplicação do BPM

A característica principal do BPM é a busca por melhorias com o compromisso de entregar o melhor para o cliente, utilizando os meios mais apropriados. Além disso, a aplicação do BPM serve para trazer inovação, controle e qualidade na informação dentro das organizações. (CAPOTE, 2012).

Quatro grupos podem ser beneficiados de forma direta ou indireta com a aplicação do BPM. O CBOK 3.0 (ABPMP, 2013, p. 46) arrola tais benefícios e quadro 3 mostra alguns deles:

Quadro 3 – Benefícios de BPM

Beneficiados	Atributos dos benefícios
Organização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhor consistência e adequação da capacidade de negócio ▪ Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado ▪ Avaliação de custos de processos facilita controle e redução de custos ▪ Medições de desempenho contribuem para o controle de custos, qualidade e melhoria contínua
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transformação dos processos impacta positivamente os clientes ▪ Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas ▪ Compromissos com os clientes são mais bem controlados
Gerência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confirmação que as atividades realizadas agregam valor ▪ Otimização de desempenho ao longo do processo ▪ Melhoria de planejamento e projeções ▪ Superação de obstáculos de fronteiras funcionais
Ator de processos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades ▪ Clareza os requisitos do ambiente de trabalho ▪ Uso de ferramentas apropriadas de trabalho

Fonte: ABPMP, 2013, p. 46

O autor Gart Capote (2012) sugere alguns passos para qualquer organização que esteja iniciando em BPM ou que esteja reavaliando sua forma de cuidar dos processos. O objetivo de seguir esses passos é alcançar o conhecimento mínimo essencial para dar início ou

andamento ao ciclo de vida de BPM. Devido à proposta do presente trabalho estes passos foram adaptados e reduzidos, os quais são:

1º Passo: Identificar os processos existentes

Diante de várias tarefas e atividades que uma organização possui, nem sempre é tão fácil identificar todos os processos. Isto pode acontecer caso os processos estejam muito interligados. Esta etapa propõe listar, relacionar ou enumerar os processos que compõe a esfera de ações da organização.

2º Passo: descrever os processos atuais

Tendo os nomes de cada processo, faz-se necessária nesta etapa a descrição detalhada de cada um deles. Capote (2012) afirma que isto não seria perda de tempo como alguns podem prever, pois é imprescindível ter o conhecimento da realidade atual da empresa antes de qualquer proposição de melhoria. Esta etapa permite a análise dos processos e pode ser feita de forma textual simples ou por meio da Notação de Modelagem de Processos de Negócio (BPMN), que será detalhada mais à frente no trabalho.

3º Passo: definir os sentidos dos processos

Esta etapa propõe mostrar a direção na qual cada processo está tomando. É necessário averiguar se o processo está alinhado à realização dos objetivos do negócio da organização. Mas antes disso, é preciso avaliar primeiramente qual é o objetivo de cada processo isoladamente. Esta avaliação é feita de forma simples, sem precisar utilizar algum método ou fórmula, mas apenas identificando se o processo colabora ou não para a entrega dos produtos ou serviços da empresa.

4º Passo: preencher a cadeia de valor

Esta etapa objetiva agrupar os processos nos três principais tipos de processos de negócio das organizações: os Processos Primários, Processos de Suporte e Processos de Gestão. Antes de qualquer tentativa de gestão, é preciso primeiro descobrir quais os processos que compõem os três tipos de Processos de Negócio da organização. Este agrupamento é feito depois da avaliação dos processos da etapa anterior. Agrupar cada processo nestas três categorias permite a organização ter um maior conhecimento sobre a sua situação atual – questão essencial para permitir qualquer tipo de análise e diagnóstico, como enfatiza Capote (2012).

5º Passo: Propor o tratamento

Este passo é conhecido como Desenho de Processo ou processo “*To Be*” em que, com base nos resultados da análise, é definido como o processo deverá ser realizado. Isto abrange quais serão as atividades, os participantes, as regras, os caminhos, a tecnologia envolvida e tudo o mais que fizer parte da nova realidade do processo. Esta etapa deve ser usada para elaborar as mudanças necessárias ao processo para que ele alcance os objetivos estabelecidos seguindo os princípios de eliminação de desperdícios, eliminação de defeitos e entrega de valor para os clientes. É preciso projetar a melhoria entendendo o impacto e a relação entre processos. Além disso, deve-se promover uma melhor interação com os clientes. Em suma, este passo constitui-se em eliminar os verdadeiros problemas com a elaboração do novo desenho de cada processo.

4 BIBLIOTECA ACADÊMICO LUIZ VIANNA FILHO²

A Biblioteca do Senado Federal foi criada em 18 de maio de 1826. Naquela época, o Senado Federal chamava-se "Câmara dos Senadores do Império do Brasil" e a biblioteca, "Livraria do Senado". A iniciativa de criar a Biblioteca partiu do Barão de Cairu, membro da Comissão de Legislação, que demonstrou ao primeiro Presidente do Senado Federal, Visconde de Santo Amaro, a necessidade de aquisição de publicações para auxiliar os senadores nos trabalhos legislativos. A Biblioteca foi instalada em uma das salas do pavimento superior do sobrado próximo ao antigo Palácio Conde dos Arcos, situado no Campo de Sant'Anna, no Rio de Janeiro. Mudou-se diversas vezes de local dentro do mesmo prédio.

Em 1884, o acervo foi novamente transferido, dessa vez para um edifício recém-construído. Em 1898, por determinação do Presidente do Senado Federal, Manoel Victorino Pereira, a biblioteca passou a funcionar em um novo salão, o que ocasionou aumento no número de visitantes. Naquele mesmo ano, foi publicado o primeiro Catálogo da Biblioteca do Senado, elaborado sob a direção de R. Vila-Lobos, funcionário da Biblioteca Nacional, requisitado para essa finalidade. A Biblioteca permaneceu naquele local até a transferência do Senado Federal para o Palácio Monroe, em 1924. Com a mudança da capital da República, em 1960, a Biblioteca foi transferida, em 1961, para o Palácio do Congresso Nacional, em Brasília.

Em 1968, na Presidência do Senador Gilberto Marinho, foi reconhecido no Senado Federal o direito de apenas os bacharéis em Biblioteconomia exercerem a chefia da Biblioteca, direito que havia sido outorgado pela Lei 4.084, de 30 de junho de 1962. Foi nomeada então a bibliotecária Adélia Leite Coelho para o cargo.

A partir de 1972, a Biblioteca do Senado Federal, em parceria com o Centro de Informática e Processamento de Dados do Senado Federal – (PRODASEN) iniciou a automação do seu acervo, originando a Rede SABI - Subsistema de Administração de Bibliotecas, uma das primeiras redes brasileiras de bibliotecas. No mesmo ano, foi criada a Secretaria de Documentação e Informação, objetivando o tratamento das informações legislativas e bibliográficas. A Secretaria era composta das Subsecretarias de Biblioteca,

² As informações do tópico 'Biblioteca Acadêmico Luiz Vianna Filho' foram retiradas do site da biblioteca Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/biblioteca>. Acesso em: 09 maio 2016.

Arquivo, Anais, Edições Técnicas e Análise. Esta última era antes a Seção de Referência Legislativa da Biblioteca.

No ano de 1979, sob a presidência do Senador Luiz Viana Filho, as instalações da Biblioteca foram ampliadas e melhoradas, passando a denominar-se "Biblioteca Acadêmico Luiz Viana Filho". Em 1986, por solicitação do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – (IBICT), a Biblioteca do Senado Federal assumiu a responsabilidade pela edição regular da Bibliografia Brasileira de Direito. Publicada inicialmente em papel, teve a sua primeira versão em CD-ROM, em 1996. Atualmente, a Bibliografia Brasileira de Direito está disponível apenas na versão virtual, como uma base de dados da Rede Virtual de Bibliotecas – Congresso Nacional – RVBI.

Em 12 de março de 1997, foi lançada a página da Biblioteca na Internet, disponibilizando o seu catálogo geral, incluindo livros, revistas, artigos de jornais e obras raras. Em abril de 1999, a Biblioteca passou a ocupar uma área de 3.250 m², com salas privativas para senadores e consultores, assessores e diretores; além de outras melhorias. Em 1999, a Comissão Diretora, sob a Presidência do Senador Antônio Carlos Magalhães, aprovou a aquisição e a implantação de um novo sistema de gerenciamento automatizado de informações para a Biblioteca do Senado Federal, substituindo o antigo sistema SABI, desenvolvido pelo PRODASEN em 1972.

Em dezembro de 2000 foi instalado novo sistema de gerenciamento de bibliotecas, adotando o formato de intercâmbio bibliográfico MARC. A rede SABI recebeu, então, nova denominação: Rede Virtual de Bibliotecas – Congresso Nacional – RVBI, gerenciada pela Biblioteca do Senado.

Em 2006, foi criada a Biblioteca Digital do Senado Federal – (BDSF), com a função de armazenar, preservar, divulgar e possibilitar o acesso ao texto integral das publicações do Senado Federal à produção intelectual dos servidores da Casa e a outros documentos de interesse do Poder Legislativo.

4.1 COORDENAÇÃO DE BIBLIOTECA

A Biblioteca Acadêmico Luiz Viana Filho está inserida na estrutura administrativa do Senado Federal como Coordenação de Biblioteca, sendo parte da Secretaria de Gestão de Informação e Documentação.

4.2 MISSÃO E VISÃO DA BIBLIOTECA

Missão: Fornecer o suporte informacional necessário às atividades desenvolvidas no âmbito do Senado Federal e do Congresso Nacional.

Visão: Ser reconhecida como unidade de excelência na gestão e disseminação de informações bibliográficas, pela eficiência e qualidade de seus serviços e produtos, bem como por sua capacidade de inovação, criatividade e flexibilidade.

4.3 OS USUÁRIOS

O Regimento Interno da Biblioteca³ descreve quem são os usuários em ordem de prioridade (p. 3):

- Senadores e deputados federais;
- Diretores do Senado Federal e de seus órgãos supervisionados;
- Consultores legislativos, consultores de orçamentos e advogados do Senado Federal;
- Servidores, ativos e inativos, do Senado Federal e de seus órgãos supervisionados;
- Consultores legislativos e consultores de orçamentos da Câmara dos Deputados;
- Alunos regularmente matriculados na Universidade do Legislativo Brasileiro;
- Estagiários do Senado Federal e de seus órgãos supervisionados;
- Representantes de Bibliotecas sediadas no Distrito Federal;
- Usuários externos.

³ Disponível em: < <https://www12.senado.leg.br/institucional/biblioteca/sobre-a-biblioteca/pdf/regimento-interno-da-biblioteca-do-senado-federal> > . Acesso em: 15 jun. 2016

5 HEMEROTECA

Entre as definições do termo hemeroteca, Cunha e Cavalcanti (2008, p. 185) descrevem seu significado como lugar de guarda, custódia e conservação de jornais e outras publicações periódicas. De origem grega, a palavra é a junção de dois termos gregos: *heméra* e *théke*, o primeiro termo significa dia e o segundo depósito ou coleção, (BUOCONORE, 1976 apud OLIVEIRA, 2005, p.31).

É possível estabelecer ao conceito de hemeroteca um processo de interligação entre os três seguintes constructos: documentação, informação e memória. (AZEVEDO NETTO ET AL, 2014, p. 2). No que tange à documentação o autor afirma que:

O homem, ao longo de sua história, criou instituições e suportes que possibilitam o acesso à informação por meio de algum suporte material que armazene a veracidade de relatos fidedignos de uma determinada época histórica. Nesses aparatos, os documentos passam a serem tecnologias que propiciam o armazenamento das informações [...]. As informações contidas nos documentos são advindas do conhecimento dos fatos sociais e históricos da humanidade. (AZEVEDO NETTO et al, 2014, p. 3).

Entre os materiais bibliográficos existentes, os jornais e/ou revistas representam esse tipo de documento (suporte) que armazenam fatos sociais e históricos. Daí, então, “[...] as publicações periódicas [...] passaram a constituir a genética formadora das hemerotecas. ” (AZEVEDO NETTO et al, 2014, p. 3).

Quanto à informação, o autor preconiza que esta é um artefato presente desde o início da constituição genética da hemeroteca, o que faz da hemeroteca um verdadeiro espaço informacional.

Oliveira (2005, p. 32) afirma que “a função da hemeroteca se destina a conservar informações publicadas periodicamente sobre determinado assunto”. E é neste sentido que a relação entre hemeroteca e memória vem a existir. A hemeroteca é considerada espaço de memória pela sua característica de agregar informações de uma determinada época por meio dos suportes como jornais/revistas. (AZEVEDO NETTO et al, 2014, p.9). O autor ainda complementa:

[...] as informações contidas nas hemerotecas são resultantes de fatos ocorridos numa determinada época, num período específico, refletindo os aspectos políticos, econômicos e sociais desse período, ficando preservados com a finalidade de permitir a sua acessibilidade nas hemerotecas. (AZEVEDO NETTO et al , 2014, p. 9).

A partir destas premissas, é possível afirmar que a hemeroteca tem sua relevância na sociedade pelas seguintes razões: ela é um espaço informacional que possibilita o acesso ao saber por meio de seu acervo documental histórico, sendo a partir daí, fonte de memória para a sociedade. Sua natureza por si só revela sua razão de existir: a hemeroteca é guardiã da memória histórica das nações. (AZEVEDO NETTO et al, 2014, p.11).

Oliveira (2005, p. 31) afirma que as hemerotecas não têm sempre a mesma estrutura, porém o que há de comum entre elas é o tipo de material que é tratado: jornais e/ou revistas como também o recorte dos mesmos. Portanto, a forma como cada hemeroteca conserva e disponibiliza seus materiais pode variar de acordo com a necessidade dos usuários, objetivo da instituição mantenedora da hemeroteca ou recursos que a hemeroteca possui.

De forma geral, a forma mais comum de organizar a informação em hemerotecas é estabelecendo títulos e/ou assunto, e dependendo do sistema em que está inserida, pode ser recuperada por data ou palavras-chave. (LAMPOGLIA, 2012, p. 126).

A preservação de periódicos pode ocorrer de diferentes formas: armazenagem física, por meio dos *clippings*, microfilmagem e digitalização.

A armazenagem física, em que se guarda o material original, é a forma tradicional de organizar o material bibliográfico. Mantém-se o jornal e/ou a revista impressos completos, formando coleções dos exemplares.

A outra de forma de preservação que consiste em cortar e colar determinados artigos e organizá-los de forma que o acesso seja facilitado, é chamada de *clipping* como coloca Lampoglia (2012, p.129). “O armazenamento é feito geralmente em pastas suspensas ou em caixas de arquivos ou encadernação.” (OLIVEIRA, 2005, p.31). Outro tipo de *clipping* é o digital: o artigo selecionado é digitalizado e armazenado em um servidor ou ainda é retirado da internet e armazenado em um site.

A microfilmagem é outra forma de preservação de jornais e revistas. Das (2009, p. 73) afirma que a microfilmagem é uma das ações de preservação mais importantes quanto ao jornal já que ela viabiliza a redução da imagem em até 25 vezes. Lampoglia (2012, p.129) complementa: “A microfilmagem consiste em fotografias reduzidas do documento original, sendo necessária, para sua leitura, uma máquina com luz e um rolo (ou bobina) de microfilme.”.

Quanto à digitalização, Lampoglia (2012, p. 130) afirma que esta é possível graças a equipamentos eletrônicos que possibilitam a criação de imagens digitais, seu armazenamento e transmissão para outros computadores.

5.1 SERVIÇO DE PROCESSAMENTO DE JORNAIS (SEJOR)⁴

O Serviço de Processamento de Jornais (SEJOR) trabalha com processamento técnico de jornais desde 1972. Compete ao SEJOR:

- Executar a preparação dos jornais para uso;
- Catalogar, classificar e indexar os artigos de jornais;
- Alimentar a base de dados bibliográficos e administrativos de jornais – Sistema Aleph;
- Colaborar na edição de publicações e outros produtos de interesse do Senado Federal;
- Colaborar no controle da linguagem documentária utilizada pela Rede Virtual de Bibliotecas (RVBI);
- Orientar e auxiliar os usuários na utilização da coleção de jornais e manipulação dos recortes;

O setor é uma hemeroteca que faz o processamento técnico de jornais apenas. As revistas ficam por conta de outro setor. A hemeroteca mantém quatro acervos diferentes: a coleção permanente de jornal impresso, a coleção temporária de jornal impresso, o arquivo de recortes de jornais e as microfilmagens.

A coleção permanente de jornais conta com mais de 60 mil exemplares e é formada por exemplares de jornais brasileiros, impressos e na íntegra, os quais são: *Brasil Econômico*, *Correio Braziliense*, *O Dia*, *O Estado de S. Paulo*, *Folha de S. Paulo*, *O Globo*, *Jornal do Brasil*, *Tribuna do Brasil*, *Tribuna da Imprensa*, *Jornal da Tarde*, *Gazeta Mercantil*, *Jornal de Brasília e Valor Econômico*. Atualmente a coleção recebe somente exemplares de sete jornais: *Correio Braziliense*, *O Dia*, *O Estado de S. Paulo*, *Folha de S. Paulo*, *O Globo*, *Jornal de Brasília e Valor Econômico*.

A coleção temporária de jornal impresso é composta pelos jornais que são disponibilizados para a leitura de usuários. Estes são disponibilizados nas mesas de leitura da biblioteca e, semanalmente, são recolhidos para serem guardados na hemeroteca. Pelo período

⁴ As informações do tópico ‘Serviço de Processamento de Jornais (SEJOR)’ foram retiradas de documentos internos não formalizados e do site da biblioteca Disponível em: [https:<https://www12.senado.leg.br/institucional/biblioteca/colecoes/colecoes>](https://www12.senado.leg.br/institucional/biblioteca/colecoes/colecoes). Acesso em: 09 maio 2016.

de três meses os jornais de leitura ficam armazenados, por isso a coleção é temporária. Quando entra um novo mês, os jornais de data mais antiga são destinados ao descarte, assim mais espaço é liberado para que o próximo conjunto de jornais seja guardado na estante.

O arquivo de recortes de jornais possui aproximadamente 3 milhões de recortes de matérias selecionadas dos jornais recebidos pela biblioteca. Os recortes de cerca de 7 mil assuntos estão organizados em pastas suspensas arranjadas em ordem alfabética, dispostas em estantes deslizantes.

O conjunto de microfilmagens é composto por exemplares de alguns jornais mais antigos. Há itens muito antigos, como a coleção do *Correio Braziliense* de 1808 a 1974. O usuário conta com uma sala na biblioteca para realizar sua pesquisa em máquinas apropriadas para a leitura, podendo gravar os arquivos de seu interesse em *CDs* ou *pendrives*.

O processamento técnico é feito com estes artigos que o bibliotecário registra na base de dados a partir dos seus dados. Os artigos são catalogados, indexados e recebem a classificação, ficando apenas disponível os dados do artigo, pois o artigo na íntegra fica na hemeroteca, no arquivo de recortes de jornais.

A hemeroteca também conta com um *clipping* digital ou eletrônico. Em 2004, foi implantado o Banco de Notícias (BNOT), sistema de *clipping* eletrônico de recortes de jornais, em texto completo, totalizando mais de 200 mil documentos. Porém, atualmente as notícias são retiradas da Internet, com as devidas autorizações das empresas dos jornais de circulação, e são depositadas na Biblioteca Digital do Senado Federal – (BDSF), o que tornou o uso do BNOT não mais necessário. As reportagens são postadas diariamente pelos colaboradores, mas não correspondem à data do dia, ou seja, o usuário tem acesso ao *clipping* digital de outras datas, não de reportagens do dia.

Em dias úteis, o setor recebe uma quantidade de exemplares dos jornais assinados para a biblioteca. Por dia, são recebidos 4 exemplares de cada um dos seguintes jornais: *Correio Braziliense*, *Folha de São Paulo*, *Estado de São Paulo*, *O Globo* e *Valor Econômico*. Estes são os jornais que são submetidos ao processamento técnico e ao *clipping* digital. Além desses, são recebidos também dois exemplares do *Jornal de Brasília* e do jornal *O Dia*, porém estes não são processados. Mas, um exemplar fica disponível para o usuário fazer leitura e outro exemplar é destinado à coleção permanente de jornais impressos.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste trabalho, foram considerados os passos propostos por Gart Capote citados no tópico Aplicação do BPM.

1º Passo: identificar os processos existentes

A partir da observação e experiência da autora como estagiária do setor, foram levantados os processos atuais. Este levantamento de processos elaborado em uma lista foi auxiliado por outros colaboradores e bibliotecários que integram a equipe da hemeroteca, para assegurar que nenhum processo ficasse de fora. Os processos identificados foram:

- Preparação dos jornais impressos
- Seleção de artigos do jornal impresso
- Inclusão de Artigos de Jornais na Biblioteca Digital do Senado Federal (BDSF)
- Processamento técnico de artigos de jornais
- Empréstimo de jornal da coleção temporária
- Levantamento de jornais da coleção temporária emprestados
- Levantamento de pastas de assunto consultadas
- Levantamento de pastas de biografia consultadas
- Levantamento de jornais da coleção permanente consultados
- Levantamento de recortes guardados
- Devolução de jornal da coleção temporária
- Consulta local aos jornais
- Arquivamento de recortes de jornal
- Registro de jornais da coleção permanente no sistema Aleph **Erro! Indicador não definido.**
- Consulta aos recortes de jornais
- Descarte de jornais

2º Passo: descrever os processos atuais

A descrição de cada processo foi feita de forma simples textual detalhando-se cada passo de cada processo. Depois deste procedimento, cada um dos processos foi representado por meio de fluxogramas, mais especificamente, fluxograma funcional.

A princípio, o fluxograma é uma ferramenta que permite a compreensão dos processos empresariais, pois é possível fazer a representação das atividades dos processos existentes e dos propostos, o que permite a visualização e a análise das relações entre departamentos, atividades, informações, o impacto das mudanças propostas, etc. (MULLER, 2003, p. 91). Fluxograma é um método para descrever graficamente um processo por meio de símbolos simples, linhas e palavras, possibilitando a representação gráfica das atividades e a sequência dos processos. (HARRINGTON, 1993 apud MULLER, 2003).

Dentre os fluxogramas existentes, para representar os processos deste trabalho, foi utilizado o fluxograma funcional, ou ainda, planilha funcional. “O fluxograma funcional representa as operações e as entidades envolvidas em cada processo, mostrando “o que se faz e quem faz”. As entidades são definidas como elementos que possuem determinado papel no sistema, sejam eles materiais ou imateriais.” (SOUZA, 2013, p. 41). Assim, cada coluna representa uma entidade, e as atividades contidas na coluna são de responsabilidade da entidade.

O embasamento para este tipo de representação, sugerido pelo autor Gert Capote, é a notação BPMN - Notação de Modelagem de Processos de Negócio. Esta é a notação para modelagem de processos maior e mais amplamente aceita, pois possui um padrão de simbologia simples para elementos primários do processo. Os processos são representados em fluxogramas que podem ser facilmente interpretados por colaboradores da organização em todos os níveis. (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011, p. 50). A notação possui diversos elementos, mas os básicos são os seguintes: atividades, eventos, *gateways* (símbolos de decisões) e conectores. O BPMN foi desenvolvido para permitir a criação de processos de negócio ponta a ponta. (VALLE; OLIVEIRA, 2013, p. 78-79).

As planilhas funcionais foram criadas com o auxílio do software *Bizagi*. Os círculos verdes representam o ponto de partida do processo, enquanto que os círculos vermelhos pontuam seu final. Os retângulos azuis representam tarefas, e os losangos amarelos sinalizam bifurcações no processo, momentos em que a verificação de determinada condição geram ações distintas para cada caso. (SOUZA, 2013, p. 41)

A descrição destes processos está no tópico ‘Apresentação e Análise de Dados’.

3º Passo: definir os sentidos dos processos

Esta etapa foi realizada tendo as informações levantadas de cada processo. A análise feita foi feita à luz da missão e visão da biblioteca, a fim de averiguar quais os processos que

estão e os que não estão alinhados com missão organizacional. Os resultados desta análise constam ao final de cada descrição de cada processo no tópico ‘Análises e Melhorias’.

4º Passo: preencher a cadeia de valor

Nesta etapa os processos foram agrupados nas três categorias de processos de negócio: Processos Primários, Processos de Suporte e Processos Gerenciais. Para o objetivo deste trabalho, foram considerados os processos primários e os processos de suporte. Os processos gerenciais não foram descritos e nem representados, pois podem ser analisados e estudados em trabalhos futuros. A classificação de cada processo em sua respectiva categoria está descrita em um quadro no tópico ‘Apresentação e Análise de Dados’.

5º Passo: propor o tratamento

Esta etapa consiste no desenho dos novos processos ou processos alterados representando como cada processo deve ser. A proposta do tratamento, além de abranger estes novos desenhos com as devidas alterações dos processos, traz recomendações e sugestões de como devem ser eliminados os problemas encontrados na estrutura de cada processo. O tópico ‘Análises e Melhorias’ contém esta etapa.

7 APRESENTAÇÃO, AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS E MELHORIAS

Este capítulo contém a descrição dos processos. Inicialmente, estes são representados em planilhas funcionais. Logo após, é feita uma avaliação dos processos de acordo com os passos sugeridos de Gart Capote. As melhorias sugeridas, de acordo com as necessidades identificadas, são apresentadas em outras planilhas funcionais com as devidas modificações.

7.1 CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

Como já mencionado, os principais processos da hemeroteca foram categorizados em Processos Primários e Processos de Suporte. Para uma recapitulação breve, os processos primários são aqueles que têm relação direta com os clientes, que são chamados de usuários no contexto da unidade informacional. Os processos de suporte são aqueles que colaboram com a realização dos processos primários. Partindo deste entendimento, o quadro 4 apresenta os processos em suas devidas categorias:

Quadro 4- Classificação dos processos da hemeroteca

Processos	Processos Primários	Processos de Suporte
Processo 1: Preparação dos jornais impressos		X
Processo 2: Seleção de artigos do jornal impresso		X
Processo 3: Inclusão de artigos de jornais na BDSF	X	
Processo 4: Processamento técnico	X	
Processo 5: Empréstimo	X	
Processo 6: Devolução	X	
Processo 7: Consulta local aos jornais	X	
Processo 8: Arquivamento de recortes de jornais		X
Processo 9: Registro de jornais da coleção permanente no sistema Aleph		X
Processo 10: Consulta aos recortes de jornais	X	
Processo 11: Descarte		X

Fonte: Elaboração própria

Segue no próximo tópico a descrição dos processos listados no quadro 4. A descrição de cada etapa do processo foi feita de forma textual simples, seguido da planilha funcional

que representa o processo existente. Em seguida, é feita uma avaliação de cada processo cumprindo assim os passos 4 e 5 do modelo de BPM de Gart Capote: validação do sentido do processo e proposição do tratamento (melhoria).

As análises dos processos descritos foram feitas sob a perceptiva da missão e visão da organização. Alguns processos estão alinhados à missão e visão da instituição, estes não receberam alteração ou sugestão de melhoria. Para os processos que não estão alinhados, são sugeridos alguns ajustes que são representados em novas planilhas funcionais, com as devidas alterações.

7.2 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DA HEMEROTECA

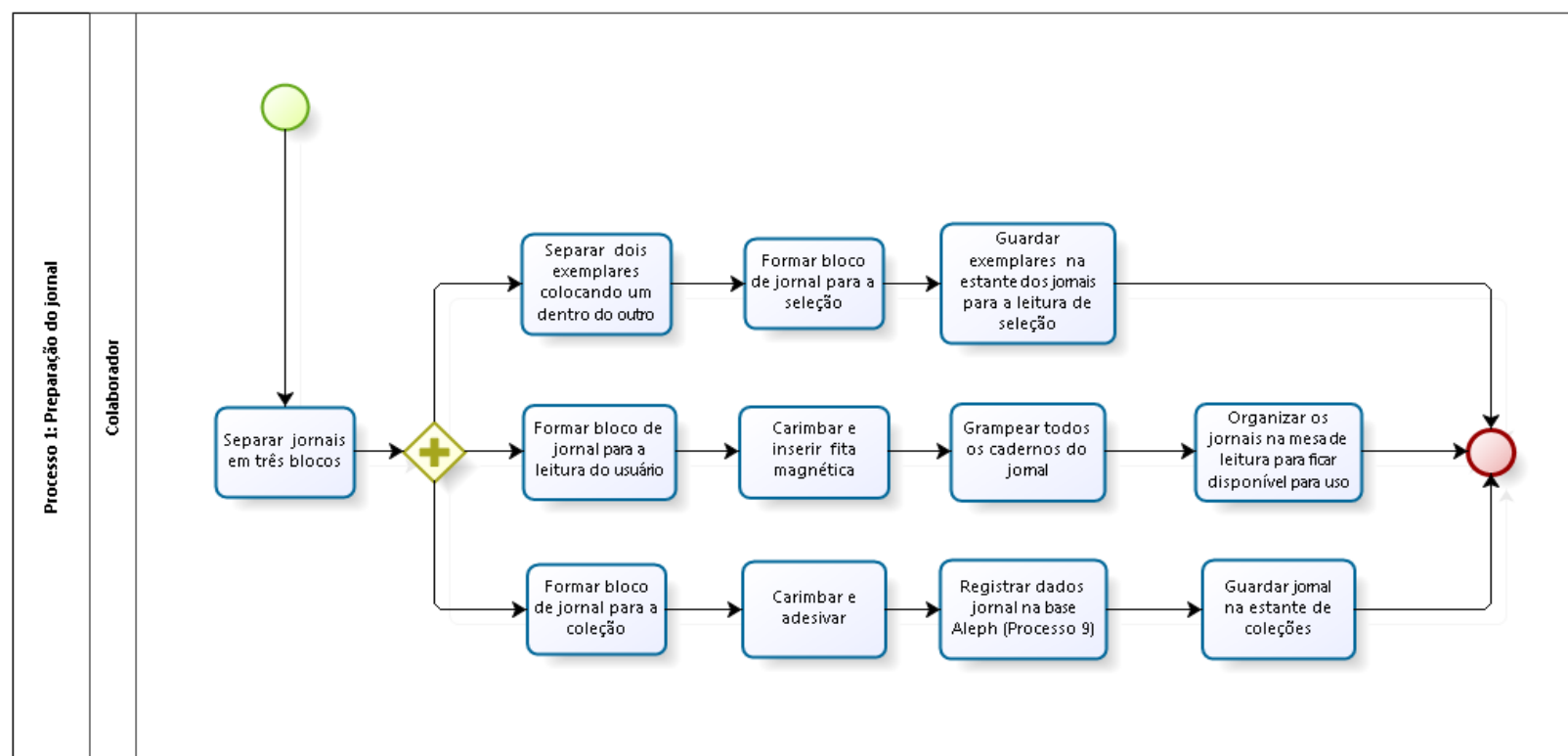
7.2.1 PROCESSO 1 - Preparação dos jornais impressos

Processo representado na figura 5.

- Ao receber o material bibliográfico, o colaborador (estagiário, terceirizado ou servidor) separa os jornais em três blocos para três destinos diferentes, os quais são:
 1. Jornais para a seleção de artigos
 2. Jornais para a leitura de usuários
 3. Coleção permanente de jornais
- Os jornais usados para a seleção de reportagens são preparados da seguinte forma:
 - O colaborador separa dois exemplares de cada jornal;
 - Estes dois exemplares iguais são colocados um dentro do outro;
 - O colaborador forma o bloco de jornais da seleção ao repetir este procedimento com cada jornal diferente;
 - Estes jornais são armazenados em um armário.
- Os jornais para a leitura de usuários recebem um carimbo com a frase ‘Jornal para leitura exclusiva na biblioteca’ e o colaborador coloca uma fita magnética na página central do jornal. A fita magnética é colocada para que o sistema de alarmes que fica na porta de entrada principal da biblioteca venha acionar, caso um usuário saia com o jornal em mãos, de maneira inapropriada, isto é, sem antes solicitar empréstimo. Por fim, o colaborador grampeia todos os cadernos que formam o exemplar e este é colocado na área de leitura, fora da hemeroteca, no *hall* de entrada da biblioteca.

- Os exemplares que vão fazer parte da coleção permanente são carimbados com o nome e endereço da biblioteca. Também é colocado na parte superior direita da capa do jornal um adesivo que contém um código de barras. Após isto, é feito o registro do exemplar no sistema Aleph (Processo 9) e os jornais, por fim, são guardados.

Figura 5 - Preparação dos jornais impressos



7.2.1.1 Análise do processo

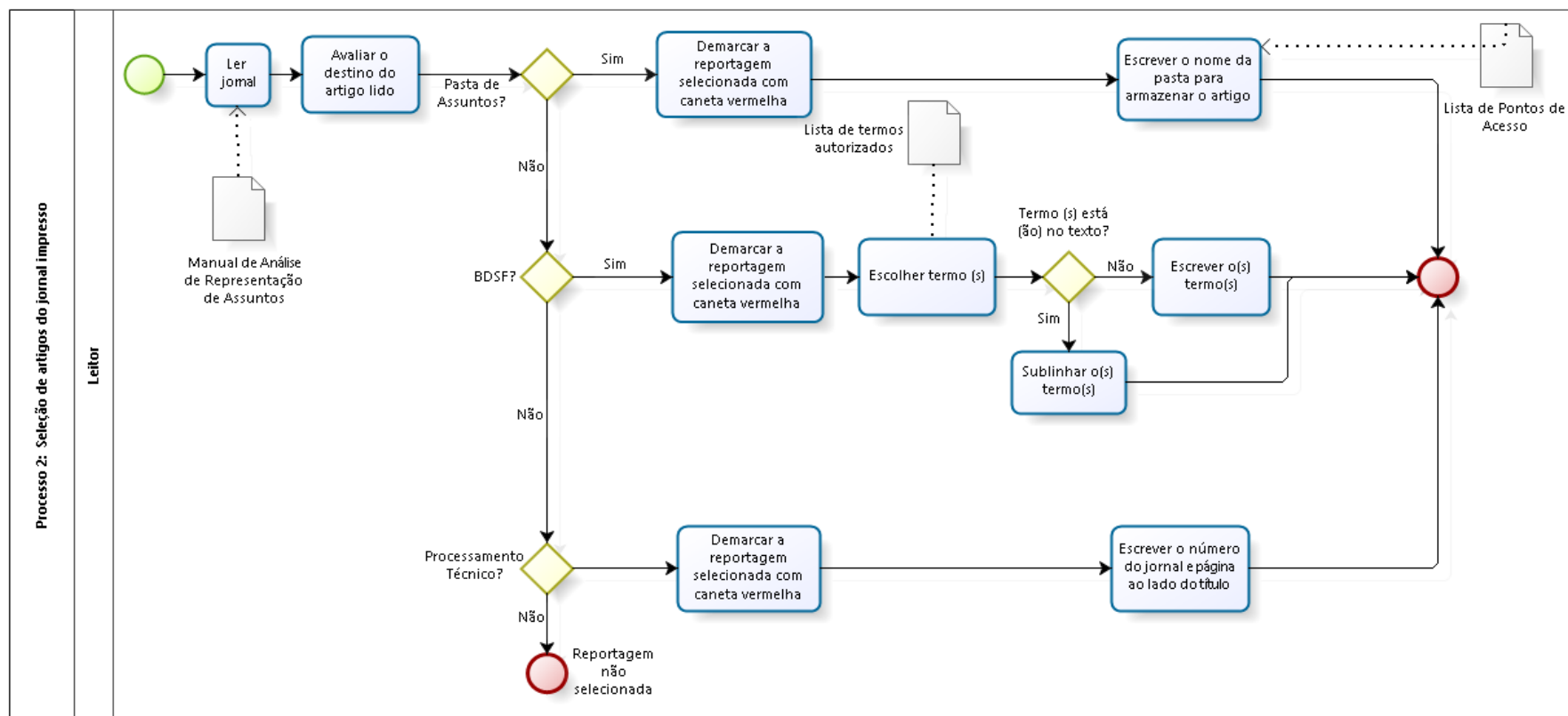
PROCESSO 1 - Preparação dos jornais impressos
<p>Classificação e objetivo do processo: Este é um processo de suporte cujo objetivo está em organizar os exemplares recebidos diariamente pelo setor. O processo possibilita a realização de outros processos, tais como Empréstimo, Devolução, Consulta e Inclusão de artigos na BDSF. Estes só ocorrem quando o jornal impresso está pronto e disponível para o devido fim.</p> <p>Validação do sentido do processo: Este processo está alinhado à missão e à visão da organização porque visa preparar o suporte informacional para disponibilizar aos usuários.</p> <p>Diagnóstico: nenhuma necessidade de alteração foi identificada, o que indica que o processo pode continuar como mostra o fluxograma funcional anterior.</p>

7.2.2 PROCESSO 2 - Seleção de artigos do jornal impresso

Processo representado na figura 6.

- Os jornais que são utilizados para fazer a seleção de reportagens são dispostos com dois exemplares iguais (Processo 1). Um exemplar é para o leitor demarcar as reportagens selecionadas e o outro só é utilizado pelo colaborador que faz a inclusão de artigos selecionados (Processo 3).
- O leitor então faz a leitura do jornal de forma técnica. A seleção das reportagens é feita com o auxílio do *Manual de Análise de representação de Assuntos da Rede Virtual de Bibliotecas (RVBI)*. O leitor consulta o Mapa de Áreas de Assunto deste manual para consultar as áreas temáticas que são de interesse da biblioteca.
- As reportagens são selecionadas tendo em vista três destinos: Pastas de Assuntos, a Biblioteca Digital do Senado Federal (BDSF) ou Processamento Técnico. Ao realizar a leitura o leitor avalia a reportagem e define sua origem. O leitor seleciona os artigos demarcando as extremidades da reportagem de caneta vermelha e escrevendo algumas informações importantes.
- As demarcações são feitas da seguinte forma:
 - a. Para demarcar que o artigo selecionado vai direto para a Pasta de Assuntos, o leitor escreve Pasta “x”. Ex.: Pasta Mulher- violência. Esta seleção é auxiliada pela Lista de Pontos de Acesso, na qual o leitor visualiza as pastas que a hemeroteca dispõe.
 - b. Para demarcar que o artigo deve ser colocado na BDSF, o leitor sublinha a(s) palavra(s) - chave ou a(s) escreve acima do texto. Estas palavras-chave são termos autorizados baseados nas pastas de assuntos do setor e nos termos do Vocabulário Controlado Básico (VCB). O leitor utiliza a Lista de Termos Autorizados para auxiliá-lo na escolha dos termos que devem ser demarcados.
 - c. Para demarcar que o artigo selecionado deve ser processado, o leitor escreve o número da página em que está a reportagem e o número do exemplar do jornal, na parte superior da reportagem, perto do título.

Figura 6 - Seleção de artigos do jornal impresso



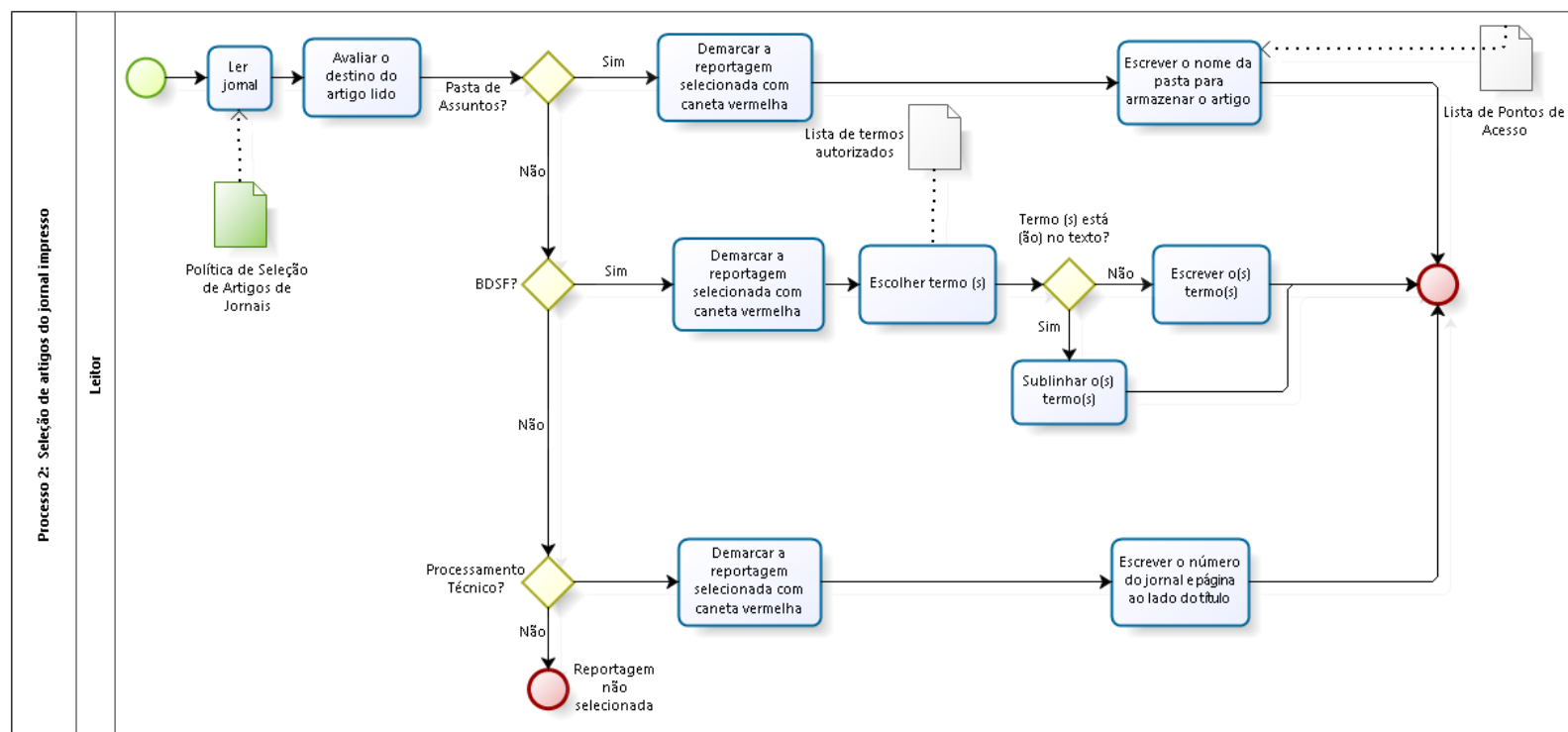
Fonte: Elaboração própria

7.2.2.1 Análise do processo

Processo 2 - Seleção de artigos do jornal impresso
<p>Classificação e objetivo do processo: Este é um processo de suporte cujo objetivo é eleger artigos que podem ser agregados ao acervo de reportagens da hemeroteca.</p> <p>Validação do sentido do processo: Este processo está alinhado à missão da biblioteca no que diz respeito a cooperar para a formação do suporte informacional, porém o processo não se adéqua à visão quando propõe qualidade nos serviços.</p> <p>Diagnóstico: Para a seleção de artigos, é utilizada o Manual de Análise de Representação de Assuntos. Este trata de diretrizes para a padronização do tratamento das informações na base de dados bibliográficos da Rede Virtual de Bibliotecas – RVBI, ou seja, o manual não é uma normatização técnica própria para seleção.</p> <div data-bbox="328 1005 1303 1364"> <p>Problema – Falta de uma Política de Seleção do setor</p> <p>A inexistência de uma política de seleção definida para o setor compromete a qualidade deste processo. Além de conter os procedimentos básicos necessários para a seleção de artigos, a política de seleção permite uma padronização geral do processo, eliminando as chances de avaliações subjetivas no momento da seleção em si.</p> </div> <p>Sugestão de Melhoria:</p> <div data-bbox="338 1476 1321 1715"> <p>Possível solução</p> <p>Elaborar uma política de seleção contendo todas as regras e procedimentos para executar o processo.</p> </div>

O processo devidamente reformulado encontra-se descrito na figura 7.

Figura 7 – Proposta de Melhoria- Seleção de artigos do jornal impresso



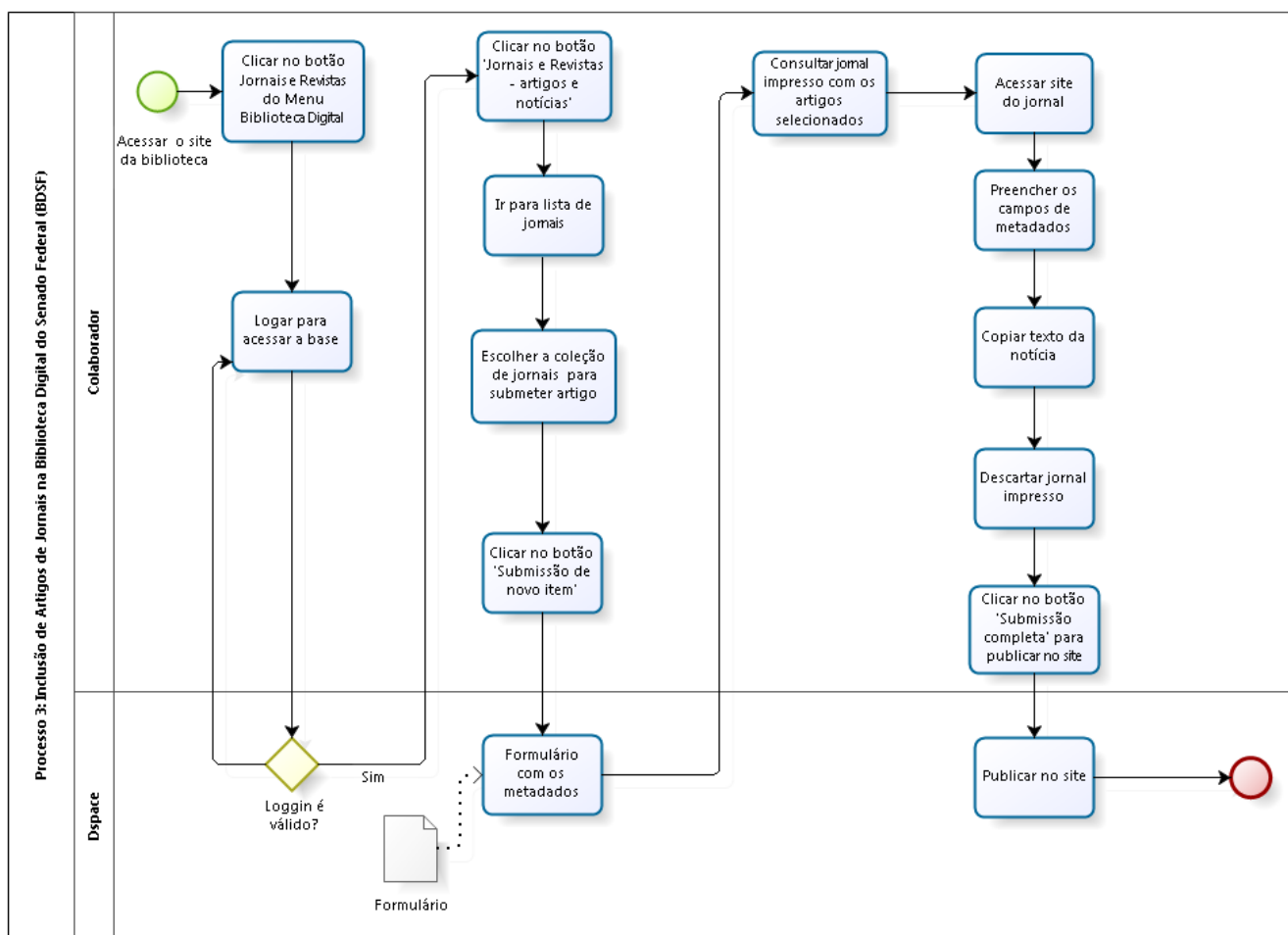
7.2.3 PROCESSO 3 - Inclusão de Artigos de Jornais na Biblioteca Digital do Senado Federal (BDSF)

Processo representado na figura 8.

- Com o jornal lido que contém as reportagens selecionadas (Processo 2), o colaborador acessa o site da biblioteca (Tela 1)⁵ e seleciona no menu da Biblioteca Digital o botão Jornais e Revistas (Tela 2). Então, é aberta uma nova página (Tela 3) em que é requerido o *login* para acesso.
- Se o *login* for inválido, o servidor volta para a página de *login* para ser efetuada uma nova tentativa. Se o *login* for válido, o colaborador tem acesso à base. Ao ser efetuado o *login*, o colaborador clica no botão ‘Jornais e Revistas – artigos e notícias’ (Tela 4) para ir para a lista de jornais (Tela 5).
- Ao selecionar o jornal em que se fará a submissão, o colaborador clica no botão ‘Submeter um novo item à coleção’ (Tela 6) e então uma nova página é aberta, contendo um formulário de campos de metadados a serem preenchidos (Tela 7). Estes são: nome do autor ou autores, título, data da publicação, fonte língua, resumo, notas e conteúdo (Tela 8).
- O colaborador consulta o jornal impresso para preencher os campos e verificar quais reportagens foram selecionadas. Também ele utiliza o site do jornal a qual a reportagem pertence para completar com os dados a serem inseridos no formulário. Para finalizar a inclusão, ele clica no botão ‘Submissão completa’ para publicar no site da biblioteca a reportagem. A reportagem é publicada instantaneamente no site da biblioteca e o jornal impresso é descartado (Processo 10).
- Se necessário, o colaborador só vai utilizar o outro exemplar que vem junto com o exemplar demarcado, caso aconteça de haver duas reportagens selecionadas em páginas diferentes, em que uma é destinada ao arquivamento (Processo 8) e/ou a outra é destinada para o processamento técnico (Processo 4). Nesta situação, o colaborador precisa retirar (recortar) as páginas para destiná-las ao seu processo final.

⁵ Todas as figuras mencionadas neste capítulo de Descrição dos Processos encontram-se em Anexo

Figura 8 - Inclusão de Artigos de Jornais na Biblioteca Digital do Senado Federal

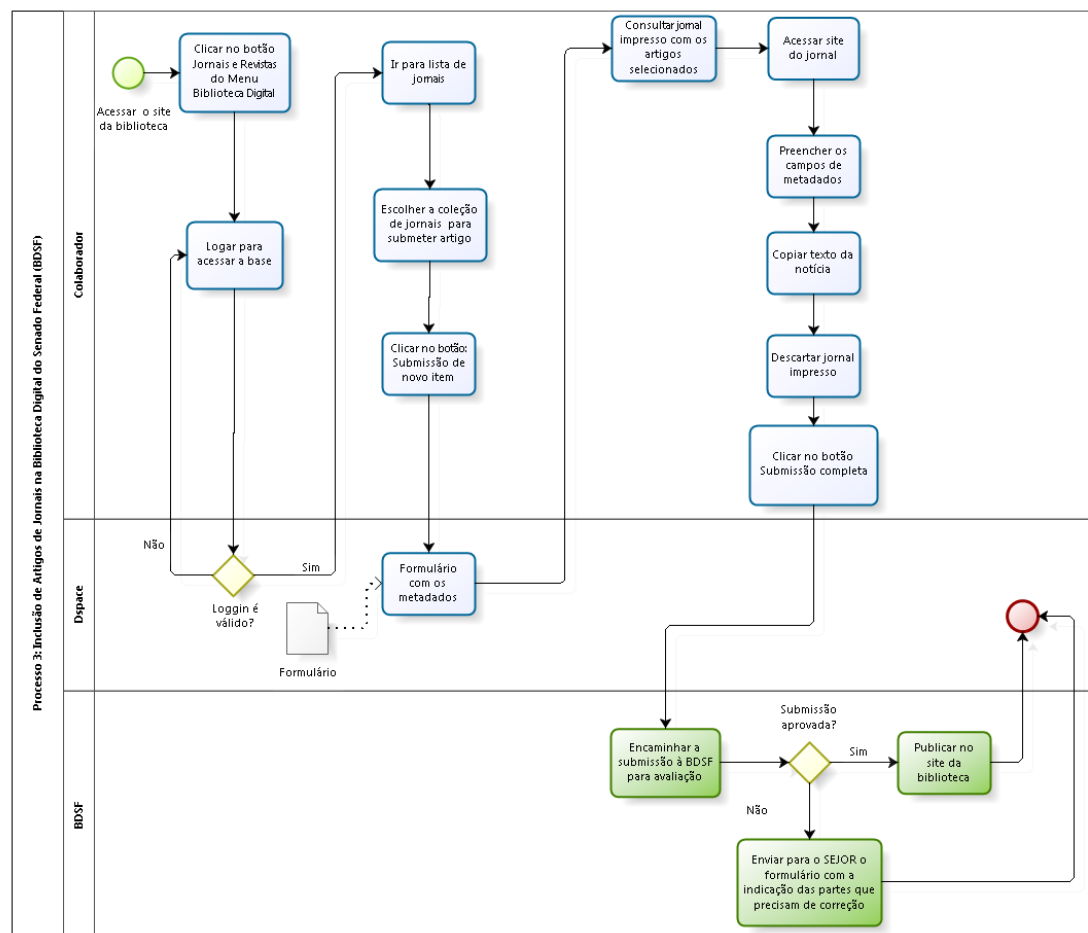


7.2.3.1 Análise do processo

Processo 3 - Inclusão de artigos de jornais na BDSF
<p>Classificação e objetivo do processo: Este é um processo primário cujo objetivo é disponibilizar os artigos de forma virtual aos usuários.</p> <p>Validação do sentido do processo: Este processo está alinhado à missão da biblioteca no que diz respeito a cooperar para a formação do suporte informacional enquanto <i>clipping</i> digital, porém o processo não se adequa à visão que propõe eficiência e qualidade nos serviços.</p> <p>Diagnóstico: A falha encontrada neste processo compromete significativamente o produto final. O problema está na penúltima etapa do processo, onde é feita a submissão final do artigo.</p> <div> <p>Problema – Falta de submissão e avaliação da publicação</p> <p>Antes de ser publicada oficialmente no site, a inclusão do artigo deveria ser submetida a uma avaliação e correção da publicação, pois há o risco de o colaborador cometer algum erro de digitação ou não colocar a publicação da forma padronizada. O que acontece é que, depois de preenchido os campos com os dados, o colaborador submete a publicação e esta é publicada instantaneamente na BDSF, sem que haja nenhuma verificação primeiramente.</p> </div> <p>Sugestão de Melhoria:</p> <div> <p>Possível solução</p> <p>Os artigos devem ser submetidos a uma avaliação para possíveis correções na responsabilidade da Biblioteca Digital, setor encarregado de administrar todo o acervo digital da Biblioteca do Senado Federal.</p> </div>

O processo devidamente reformulado encontra-se descrito na figura 9.

Figura 9 – Proposta de melhoria - Inclusão de artigos de jornais na BDSF

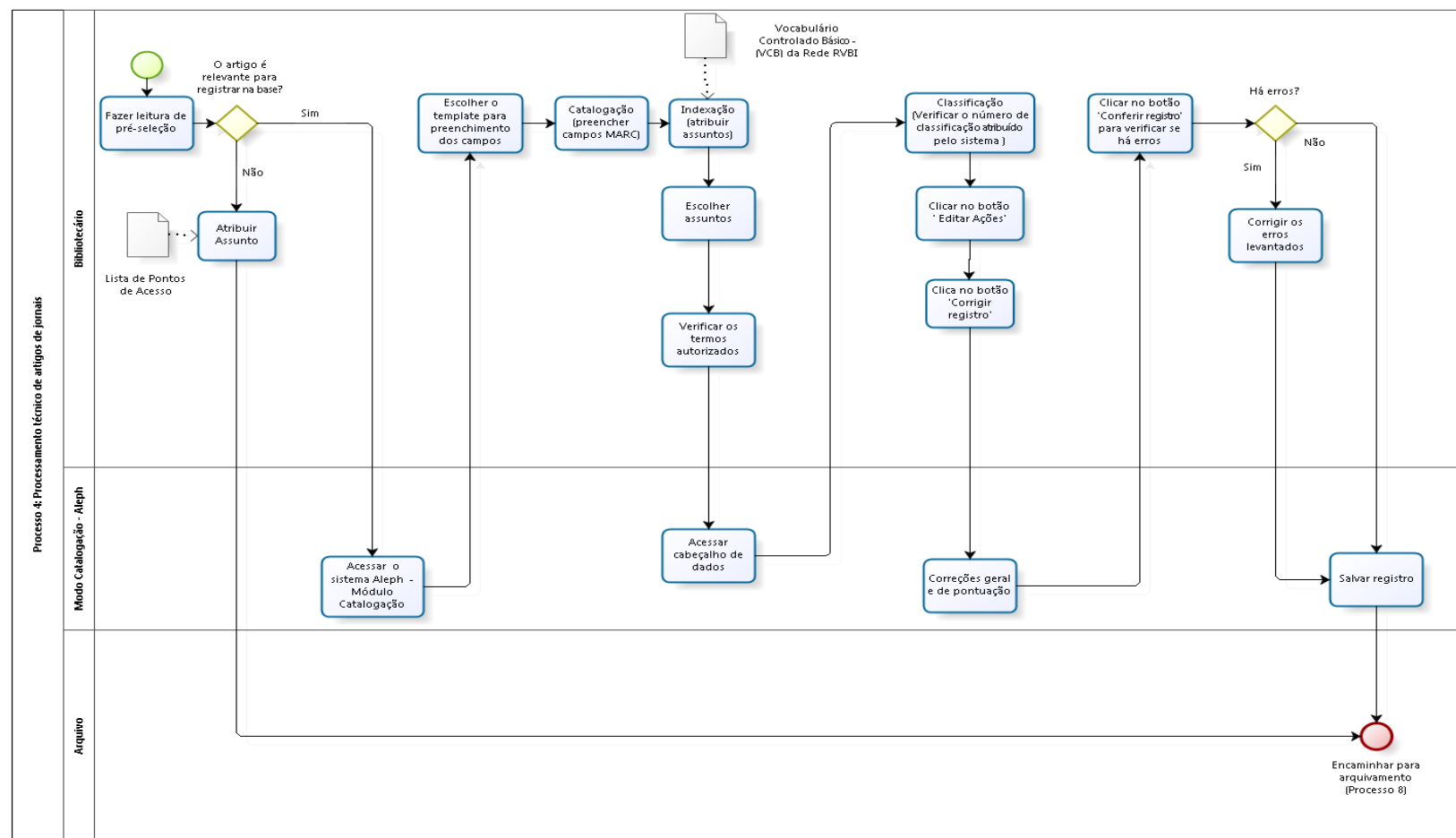


7.2.4 PROCESSO 4 - Processamento técnico de artigos de jornais

Processo representado na figura 10.

- Após receber os artigos de jornais advindos da seleção (Processo 2), o bibliotecário realiza leitura de pré-seleção dos artigos que serão registrados no sistema Aleph. Sua avaliação é: o artigo é relevante para registrar na base? Se não, o bibliotecário atribui um assunto com o auxílio da Lista de Pontos de Acesso e encaminha o artigo para o arquivamento (Processo 8). Se sim, o bibliotecário acessa o sistema Aleph no Módulo – Catalogação para realizar o processamento técnico (Telas 10 e 11).
- *O template* em que será feito o preenchimento dos campos MARC - a catalogação - é escolhido (Telas 12 e 13). O bibliotecário preenche os campos. Em seguida, é feita a indexação do artigo, que é auxiliada pelo uso do Vocabulário Controlado Básico da Rede RVBI (Rede Virtual de Bibliotecas).
- Após esta etapa, é escolhido o termo principal, dentre os termos autorizados (Tela 14). O bibliotecário acessa o cabeçalho de dados (Tela 15) e verifica o número de classificação atribuído pelo sistema de acordo com o assunto escolhido e o escreve no campo de classificação do MARC.
- Feito isto, o bibliotecário passa para a etapa de correções do registro. Ele clica no botão ‘Editar ações’, depois em ‘Corrigir registro’ (Tela 16) e o sistema dá a opção de dois tipos de correções: Correção geral e correção de pontuação (Tela 17).
- Feitas ambas as correções pelo próprio sistema, o bibliotecário clica no botão ‘Conferir registro’ (Tela 18) para verificar se há erros.
- Há erros? Sim. Então o bibliotecário corrige os erros identificados e salva o registro. Há erros? Não. Então o registro é salvo. Depois de registrado, o artigo ou recorte é encaminhado para ser arquivado (Processo 8).

Figura 10 - Processamento Técnico de artigos de jornais



7.2.4.1 Análise do processo

Processo 4 - Processamento técnico

Classificação e objetivo do processo: Este é um processo primário cujo objetivo é registrar os artigos impressos que a hemeroteca possui em seu acervo de recortes. Este registro pode ser consultado pelos usuários por meio do site da biblioteca ou por outras bibliotecas que estão conectadas à rede do sistema Aleph.

Validação do sentido do processo: Este processo não está alinhado à missão da biblioteca, pois deixa de cumprir o objetivo da missão ao deixar de fornecer o suporte informacional.

Diagnóstico: Não é possível identificar diretamente no fluxograma funcional as falhas encontradas neste processo, pois estas não estão em seus passos básicos quanto ao registro, mas sim na questão do propósito deste processo.

Problema 1 – Excesso de artigos e pouca mão de obra

Nem todos os artigos são registrados no sistema Aleph devido a pouca mão de obra e à grande quantidade de artigos selecionados no Processo 2. Somente um bibliotecário executa este processo. Por isso, faz-se necessária uma nova leitura de pré-seleção para eleger os artigos “mais importantes do momento” (aqueles escritos por senadores, por exemplo).

Problema 2 - Disponibilização do artigo

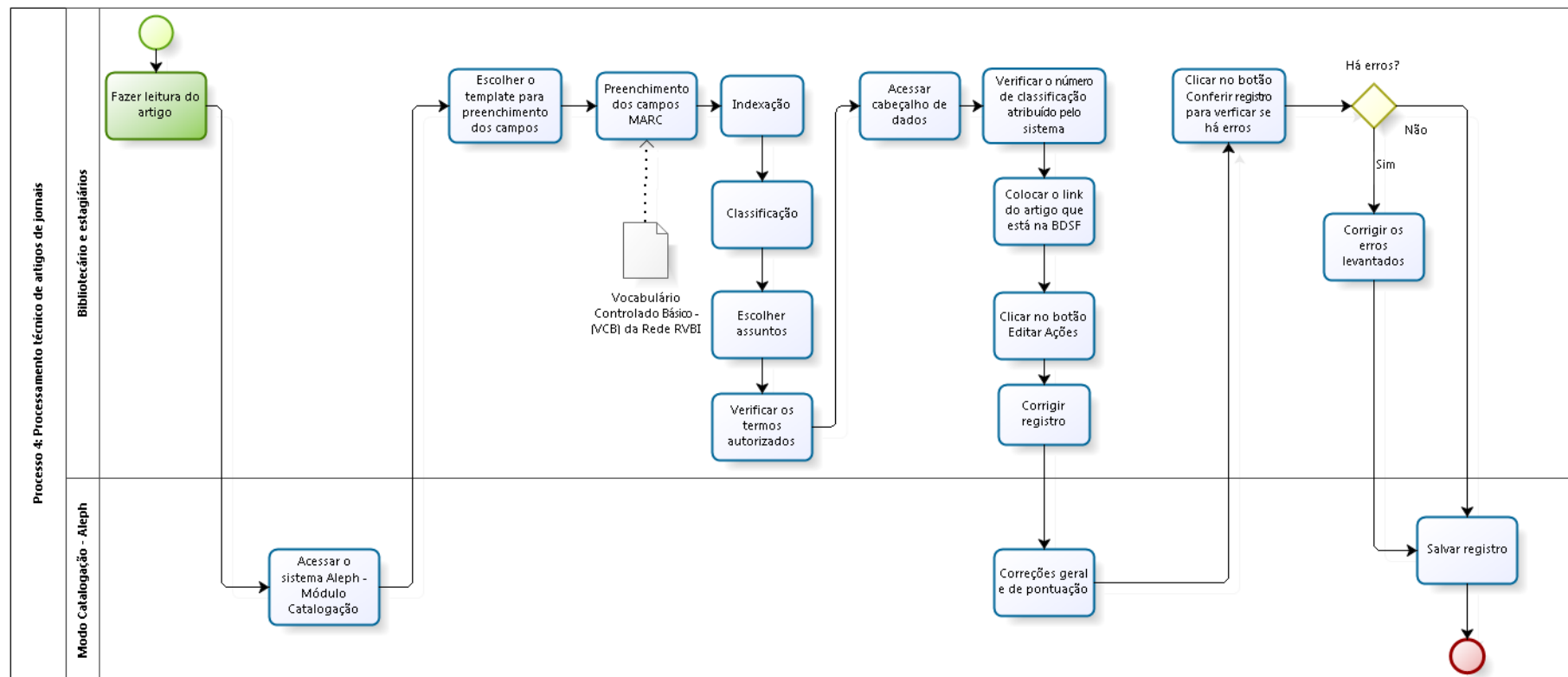
A finalidade deste processo é registrar a existência do artigo de jornal, mas isto não supre de fato a necessidade do usuário, porque o acesso ao conteúdo está disponível somente de forma física, no arquivo de recortes da hemeroteca. Os artigos que passam pelo processamento técnico não ficam disponíveis de forma digital ou *online*. O usuário tem acesso ao conteúdo dos artigos somente se ele se dirigir à Biblioteca do Senado Federal ou se ainda solicitar a digitalização do artigo para receber em seu e-mail.

Sugestão de Melhoria:

Problema 1	Problema 2
Diminuir a quantidade de artigos selecionados, elegendo os de maior relevância para o acervo, além de ensinar aos estagiários a realizarem este processo.	Disponibilizar todos os artigos que são registrados no sistema Aleph na BDSF. Os artigos que fossem destinados para serem registrados no Aleph seriam incluídos primeiramente na BDSF, como os outros artigos. O colaborador que faz a inclusão de artigos na BDSF faz uma lista com o título de cada artigo e o link correspondente à inclusão de cada um deles e envia por e-mail para o bibliotecário, para que, assim que o artigo for registrado no sistema Aleph, o bibliotecário já inclua o link que dá acesso ao artigo na íntegra. Assim o usuário pode localizar no Catálogo da Biblioteca e da Rede RVBI o artigo procurado. Além disso, outra mudança consiste em não mais destinar esses novos artigos para as pastas de recortes, pois os artigos ficariam disponíveis no site da biblioteca.

O processo devidamente reformulado encontra-se descrito na figura 11.

Figura 11 – Proposta de melhoria- Processamento Técnico de artigos de jornais



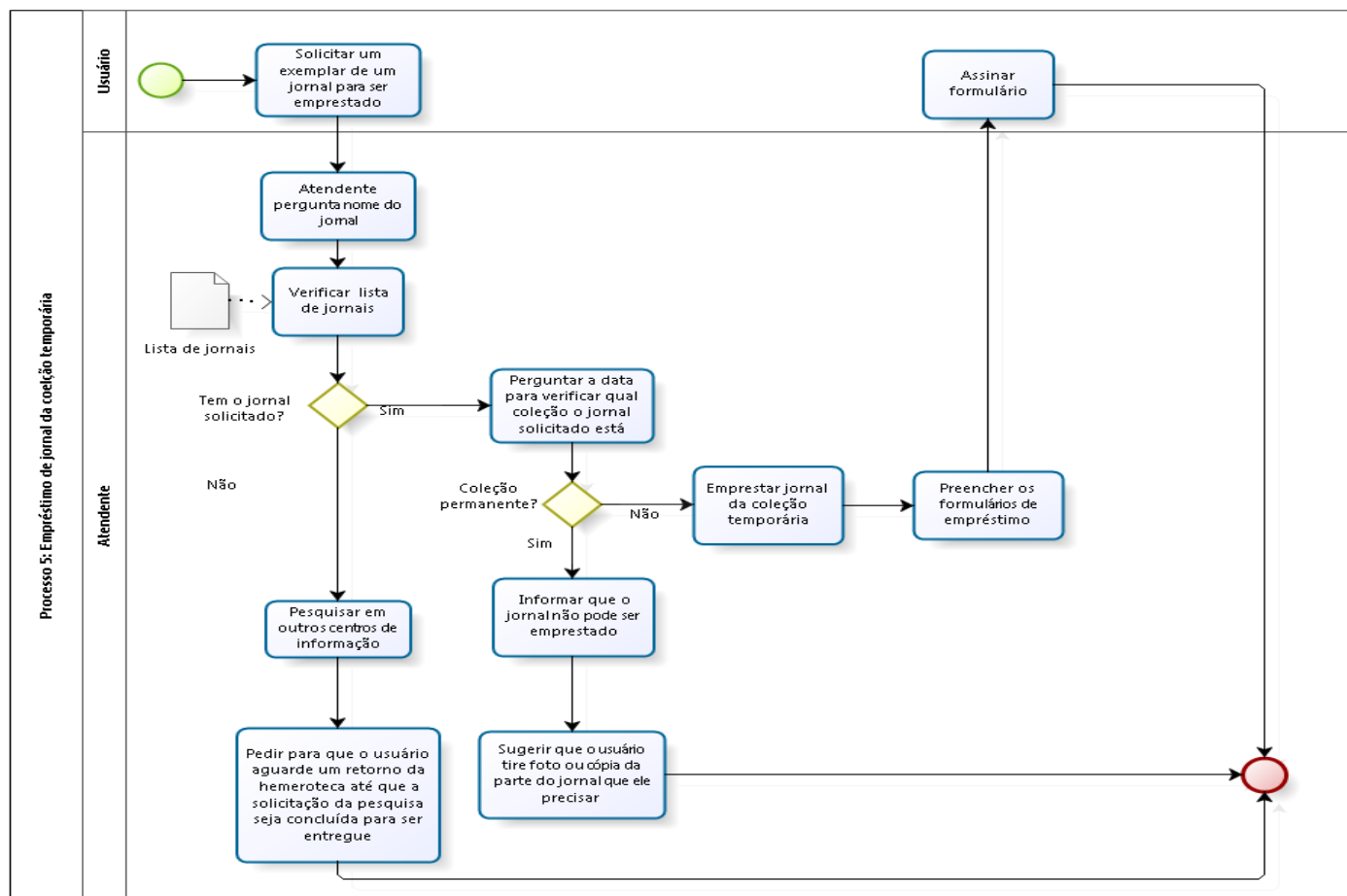
Fonte: Elaboração própria

7.2.5 PROCESSO 5 - Empréstimo de jornal da coleção temporária

Processo representado na figura 12.

- O usuário se dirige ao balcão de atendimento do setor e solicita um exemplar de um jornal para ser emprestado. O atendente pergunta o nome do jornal. Com o auxílio Lista de Jornais o atendente verifica quais os jornais que a hemeroteca possui.
- Tem o jornal solicitado? Não. O atendente pesquisa em outros centros de informação e pede para que o usuário aguarde um retorno da hemeroteca até que a solicitação da pesquisa seja concluída para ser entregue. Tem o jornal solicitado? Sim. O atendente pergunta a data para verificar a qual coleção o jornal pertence. Esta na coleção permanente? Sim. O atendente informa que o jornal não pode ser emprestado, mas apenas consultado (Processo 7) e sugere que o usuário tire foto ou tire *xerox* da parte do jornal que lhe interessa. Esta na coleção permanente? Não. Empréstimo de jornal da coleção temporária.
- O atendente preenche dois formulários utilizando papel-carbono entre eles a fim de fazer duas cópias, uma que fica na biblioteca e outra que fica com o usuário. São preenchidas as informações sobre o material bibliográfico a ser emprestado e as informações sobre o usuário. Estas informações são nome e telefone. O usuário assina esse formulário e o atendente informa que o jornal pode ser devolvido assim que utilizado, isto é, não tem um prazo específico para devolução, já que os jornais da coleção temporária serão descartados.

Figura 12 - Empréstimo de jornal da coleção

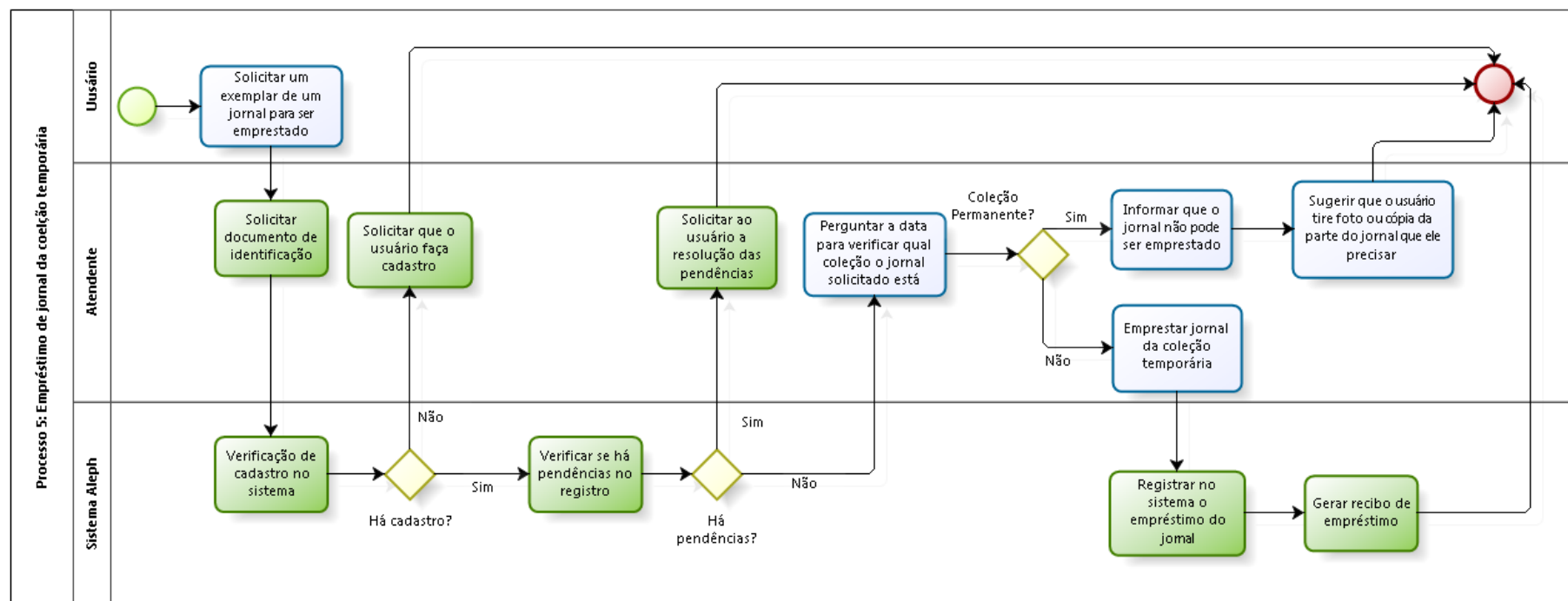


7.2.5.1 Análise do processo

Processo 5 - Empréstimo			
Classificação e objetivo do processo: Este é um processo primário cujo objetivo é atender ao usuário possibilitando material bibliográfico a ser emprestado.			
Validação do sentido do processo: Este processo está alinhado à missão da oteca, pois ele permite que os suportes informacionais sejam emprestados para o usuário. Porém o processo não se adéqua à visão, pois faltam eficiência e inovação na realização de algumas etapas do processo.			
Diagnóstico:			
<table><tr><th>Problema - Forma de fazer o empréstimo</th></tr><tr><td>O empréstimo é realizado somente com a utilização de um formulário. No momento do empréstimo, não se exige que haja um vínculo do usuário com a hemeroteca ou biblioteca (cadastro de usuário). Isto pode dar margem ao usuário a deixar de devolver o exemplar emprestado, pois os únicos dados que ele fornece são nome e telefone. Portanto, não há garantia que o jornal será devolvido.</td></tr></table>		Problema - Forma de fazer o empréstimo	O empréstimo é realizado somente com a utilização de um formulário. No momento do empréstimo, não se exige que haja um vínculo do usuário com a hemeroteca ou biblioteca (cadastro de usuário). Isto pode dar margem ao usuário a deixar de devolver o exemplar emprestado, pois os únicos dados que ele fornece são nome e telefone. Portanto, não há garantia que o jornal será devolvido.
Problema - Forma de fazer o empréstimo			
O empréstimo é realizado somente com a utilização de um formulário. No momento do empréstimo, não se exige que haja um vínculo do usuário com a hemeroteca ou biblioteca (cadastro de usuário). Isto pode dar margem ao usuário a deixar de devolver o exemplar emprestado, pois os únicos dados que ele fornece são nome e telefone. Portanto, não há garantia que o jornal será devolvido.			
Sugestão de Melhoria:			
<table><tr><th>Possível solução</th></tr><tr><td>Mesmo sabendo que o jornal será descartado no fim, o setor deveria proceder com o empréstimo da mesma forma que a biblioteca faz com os livros. Para pegar livros emprestados, o usuário tem que ter cadastro na biblioteca. Da mesma forma, a hemeroteca poderia assim proceder. O empréstimo deveria ser realizado utilizando-se o sistema Aleph e não somente um formulário. Se o usuário tiver cadastro, efetua-se o empréstimo registrando os dados do jornal, data de devolução, etc.</td></tr></table>		Possível solução	Mesmo sabendo que o jornal será descartado no fim, o setor deveria proceder com o empréstimo da mesma forma que a biblioteca faz com os livros. Para pegar livros emprestados, o usuário tem que ter cadastro na biblioteca. Da mesma forma, a hemeroteca poderia assim proceder. O empréstimo deveria ser realizado utilizando-se o sistema Aleph e não somente um formulário. Se o usuário tiver cadastro, efetua-se o empréstimo registrando os dados do jornal, data de devolução, etc.
Possível solução			
Mesmo sabendo que o jornal será descartado no fim, o setor deveria proceder com o empréstimo da mesma forma que a biblioteca faz com os livros. Para pegar livros emprestados, o usuário tem que ter cadastro na biblioteca. Da mesma forma, a hemeroteca poderia assim proceder. O empréstimo deveria ser realizado utilizando-se o sistema Aleph e não somente um formulário. Se o usuário tiver cadastro, efetua-se o empréstimo registrando os dados do jornal, data de devolução, etc.			

O processo devidamente reformulado encontra-se descrito na figura 13.

Figura 13 – Proposta de melhoria- Empréstimo de jornal da coleção temporária

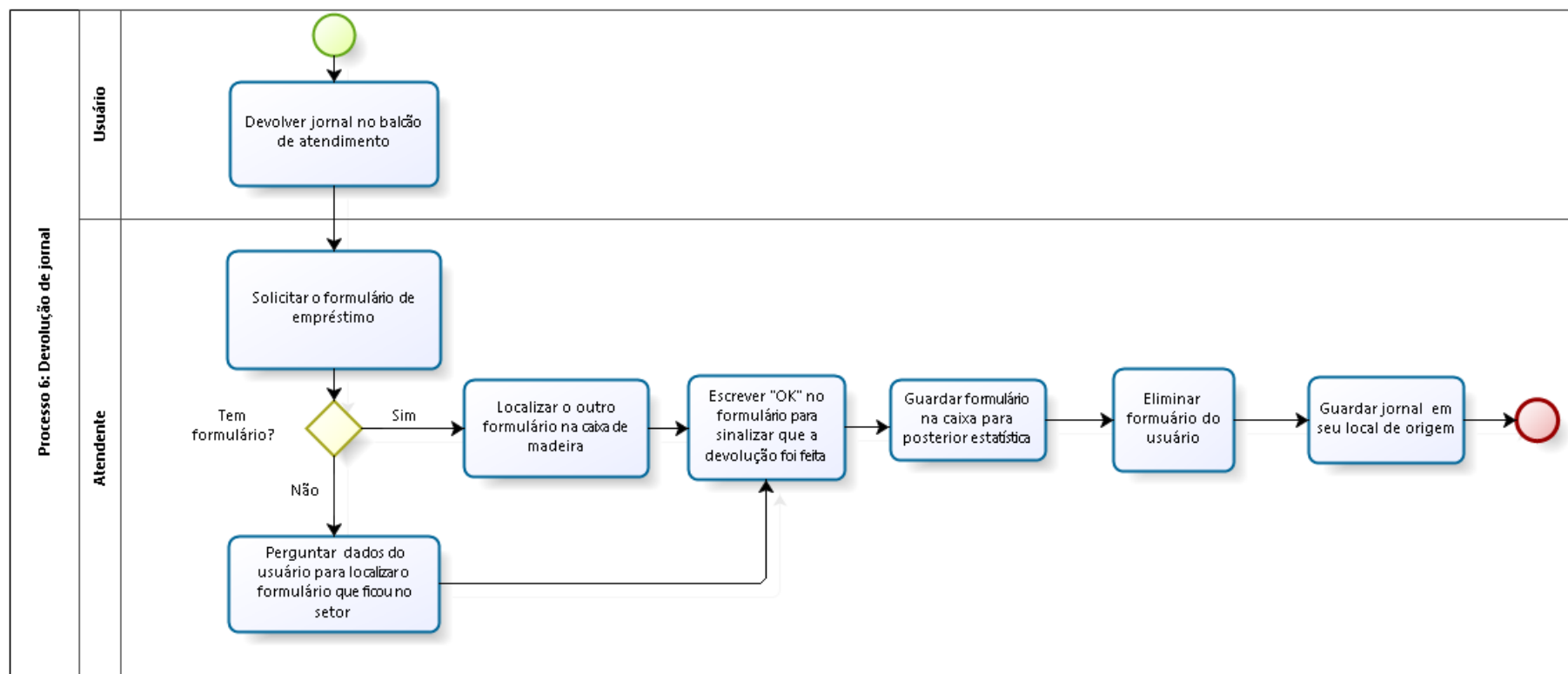


7.2.6 PROCESSO 6 - Devolução de jornal

Processo representado na figura 14.

- O usuário se dirige ao balcão de atendimento da hemeroteca para devolver o jornal. O atendente solicita o formulário de empréstimo. O atendente solicita o formulário.
- O usuário possui formulário? Não. O atendente então pergunta os dados do usuário para localizar o formulário que fica guardado na hemeroteca e depois disso prossegue com os próximos passos descritos na etapa do processo.
- O usuário possui formulário? Sim. O atendente, por meio do formulário localiza o outro formulário que ficou na hemeroteca. O atendente sinaliza que o material foi devolvido escrevendo a palavra 'Ok' no formulário da hemeroteca. Depois, ele guarda o formulário em uma caixa para posterior estatística e elimina o formulário do usuário.
- Por fim, o atendente guarda o jornal em seu local de origem para depois ser descartado.

Figura 14 - Devolução de jornal

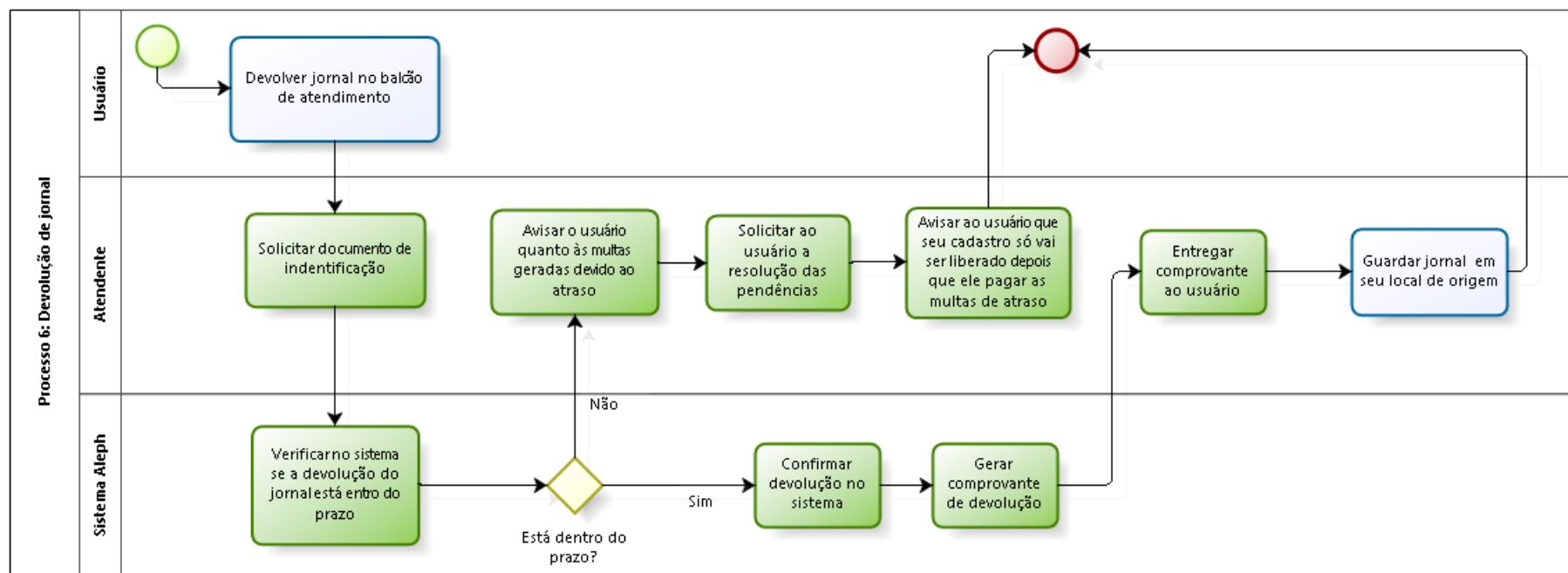


7.2.6.1 Análise do processo

Processo 6 - Devolução de jornal
<p>Classificação e objetivo do processo: Este é um processo primário cujo objetivo é atender ao usuário ao receber o material que foi emprestado.</p> <p>Validação do sentido do processo: Este processo não está alinhado à missão e à visão da biblioteca, pois faltam eficiência e inovação na realização das etapas do processo.</p> <p>Diagnóstico: A falha encontrada neste processo é a continuação do processo de empréstimo. Falta o uso de ferramentas mais atuais para dar mais agilidade ao processo. A hemeroteca deve se apropriar do sistema Aleph que já é utilizado pela biblioteca para melhorar esse processo também.</p> <div data-bbox="354 987 1303 1249"> <p>Problema - Forma de fazer a devolução</p> <p>O processo de devolução é feito por meio do formulário somente. A confirmação da devolução é feita apenas com uma demarcação no papel de que o usuário devolveu o jornal.</p> </div> <p>Sugestão de Melhoria:</p> <div data-bbox="365 1359 1291 1697"> <p>Possível solução</p> <p>Assim como a biblioteca procede quanto à devolução, a hemeroteca deveria também realizar. Ao invés de utilizar somente um formulário, o setor deveria se apropriar do sistema Aleph e seus recursos, para assim conduzir o processo de forma mais completa e segura.</p> </div>

O processo devidamente reformulado encontra-se descrito na figura 15.

Figura 15 – Proposta de Melhoria- Devolução de jornal

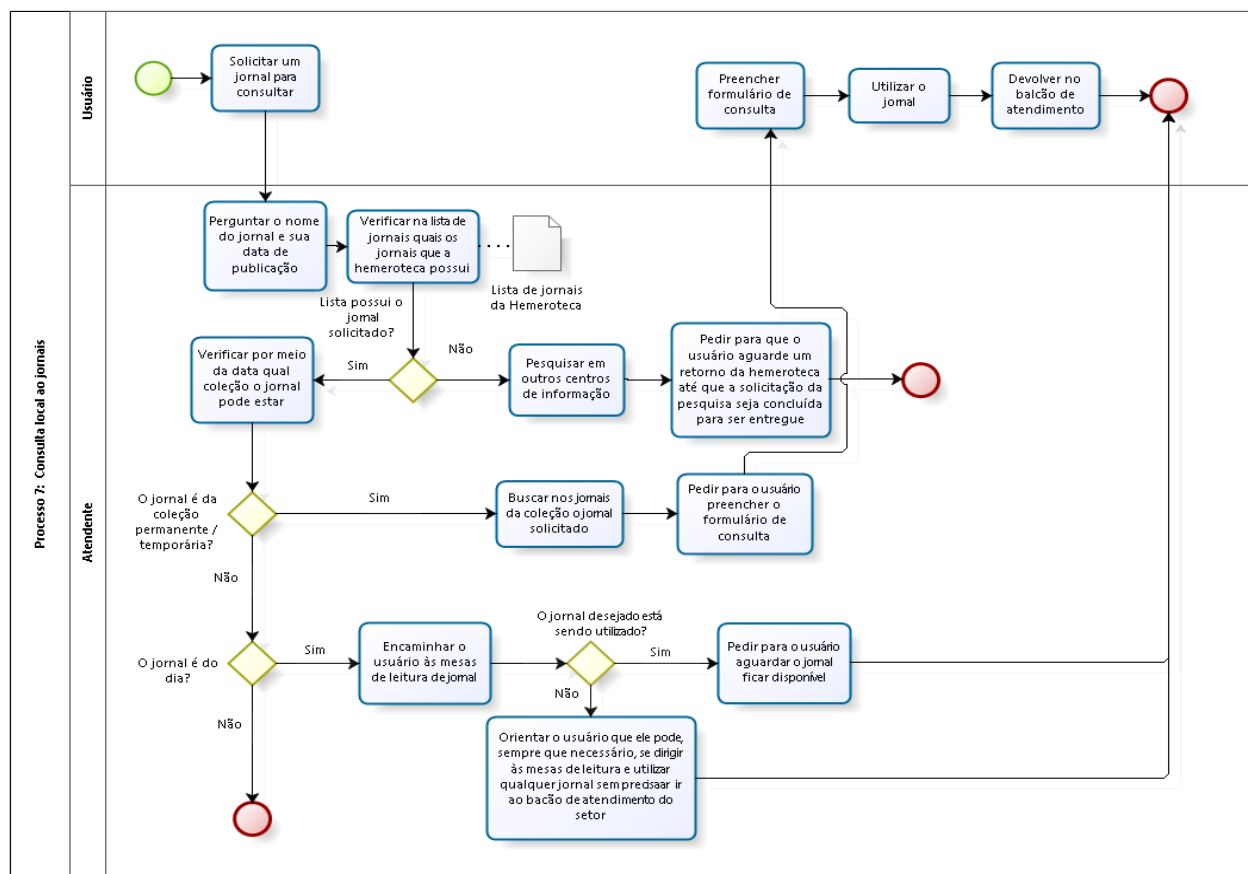


7.2.7 PROCESSO 7 - Consulta local aos jornais

7.2.8 Processo representado na figura 16.

- O usuário solicita um jornal para consultar. O atendente pergunta o nome do jornal e data. O atendente verifica na Lista de Jornais quais os jornais que a hemeroteca possui. A hemeroteca tem o jornal solicitado? Não. O atendente pesquisa em outros centros de informação e pede para que o usuário aguarde um retorno da hemeroteca até que a solicitação da pesquisa seja concluída para ser entregue. A hemeroteca tem o jornal solicitado? Sim. O atendente pergunta a data para verificar qual coleção o jornal solicitado faz parte – coleção temporária ou permanente, ou se o jornal é do dia.
- O jornal faz parte de alguma coleção? Sim. Então o atendente busca o jornal solicitado na coleção a qual o jornal pertence e pede para o usuário preencher um formulário de consulta. O usuário então preenche o formulário, utiliza o exemplar e depois o devolve no balcão de atendimento.
- O jornal é do dia, isto é, sua publicação foi feita no dia em que o usuário solicitou o jornal? Sim. O atendente encaminha o usuário às mesas de leitura de jornal. Pode acontecer que o jornal desejado esteja sendo utilizado. O jornal desejado está sendo utilizado? Sim. O atendente pede para o usuário aguardar o jornal ficar disponível.
- O jornal desejado está sendo utilizado? Não. Então o atendente informa ao usuário que ele pode, sempre que necessário, se dirigir às mesas de leitura e utilizar qualquer jornal sem precisar ir ao balcão de atendimento do setor.

Figura 16 - Consulta aos jornais



7.2.8.1 Análise do processo

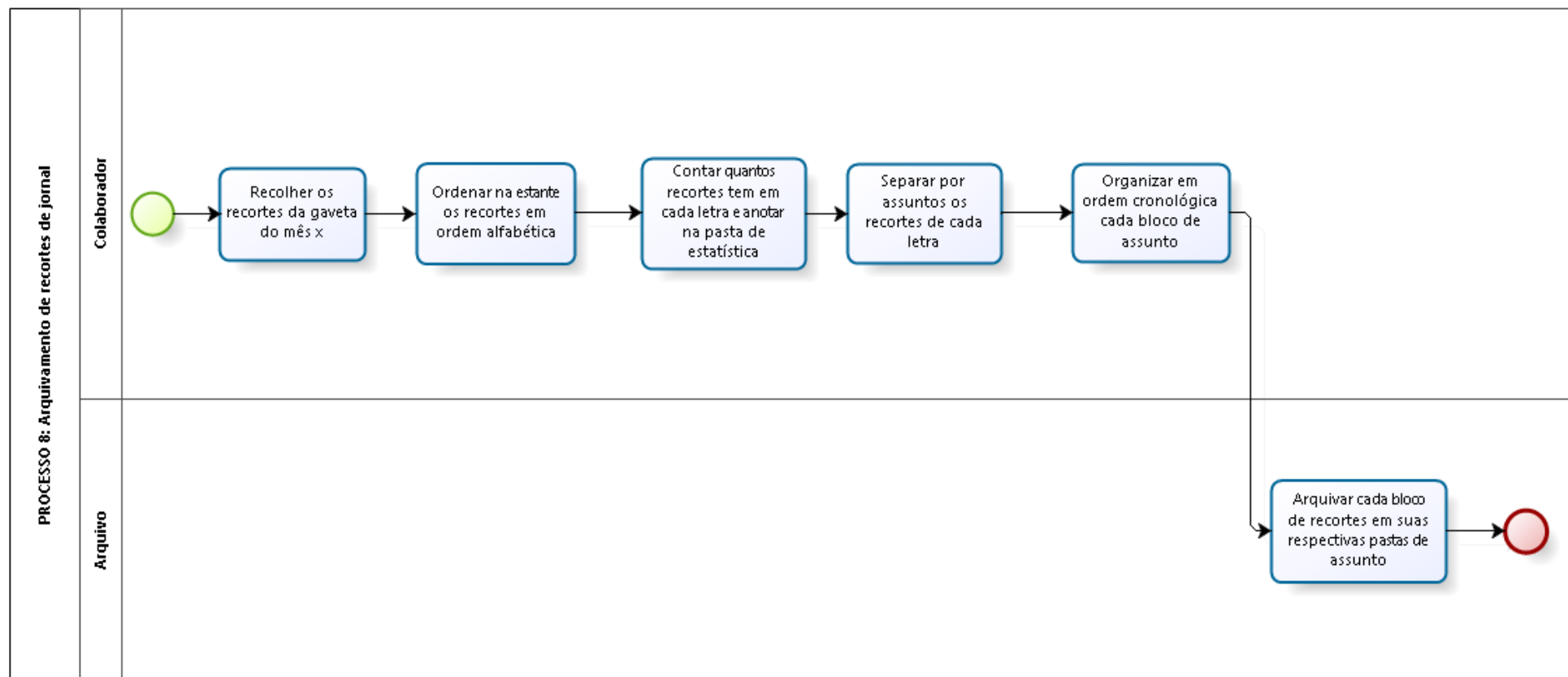
Processo 2 - Seleção de artigos do jornal impresso
<p>Classificação e objetivo do processo: Este é um processo primário cujo objetivo é prover ao usuário a oportunidade de consultar os jornais da hemeroteca.</p> <p>Validação do sentido do processo: Este processo está alinhado à missão da biblioteca, pois provê acesso ao material bibliográfico da hemeroteca para o usuário realizar consultas.</p> <p>Diagnóstico: nenhuma necessidade de alteração foi identificada, o que indica que o processo pode continuar como mostra o fluxograma funcional anterior.</p>

7.2.9 PROCESSO 8 - Arquivamento de recortes de jornal

Processo representado na figura 17.

- Os recortes de jornais ficam separados em gavetas. Em cada gaveta são armazenados recortes correspondentes a um determinado mês.
- O colaborador recolhe todos os recortes do mês x e os ordena de forma alfabética em uma estante que contém em suas repartições as letras do alfabeto. Ele conta quantos recortes tem em cada letra e anota na pasta de estatísticas.
- Depois de contados, o colaborador organiza o conjunto de recortes por assuntos da letra A, por exemplo. Após isso, cada bloco de assunto é ordenado por ordem cronológica. Terminada esta primeira parte, o colaborador então começa a arquivar cada bloco de recortes em suas respectivas pastas.

Figura 17 - Arquivamento de recortes de jornal



7.2.9.1 Análise do processo

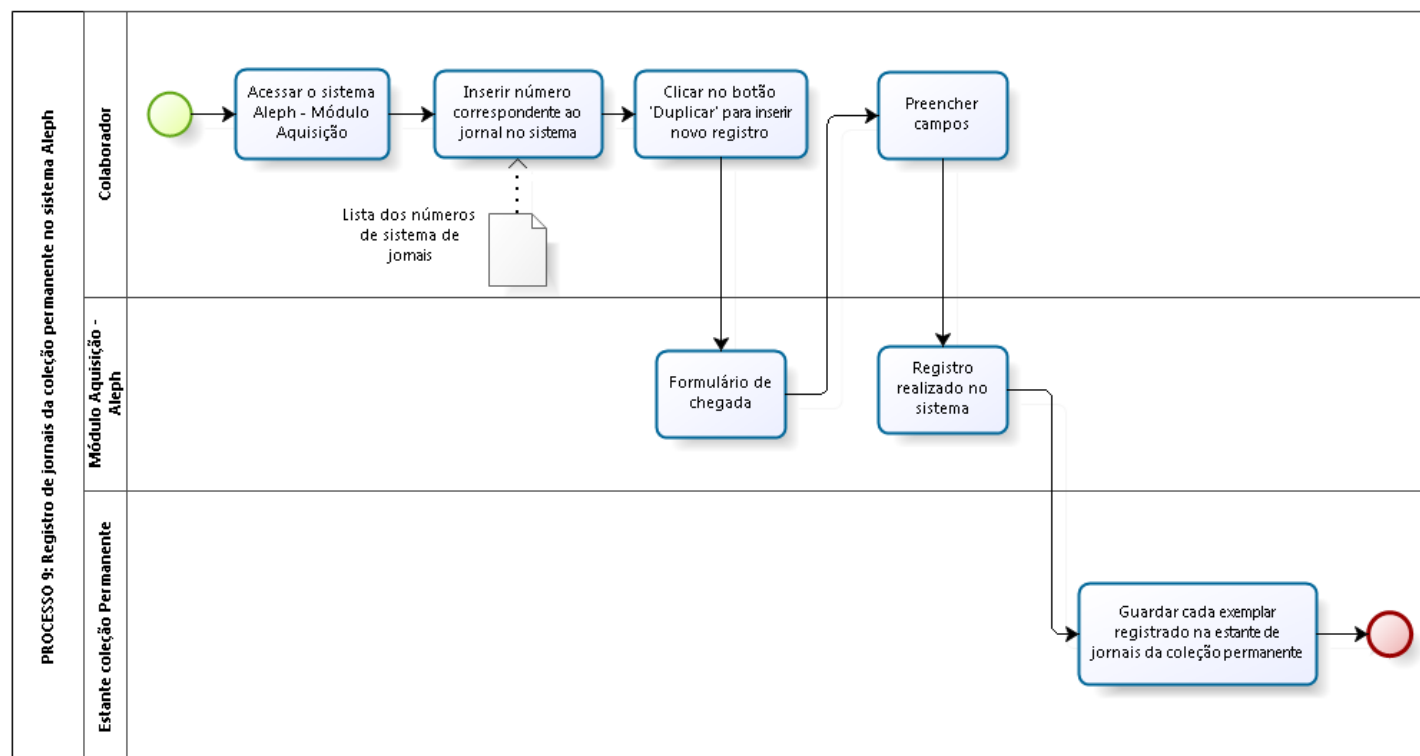
Processo 8 - Arquivamento de recortes de jornais
<p>Classificação e objetivo do processo: Este é um processo de suporte cujo objetivo é organizar o acervo de recortes de jornais da hemeroteca.</p> <p>Validação do sentido do processo: Este processo está alinhado à missão e à visão da organização, pois, por dele, é possível consultar com facilidade os recortes de jornais, já que estes são organizados visando comodidade no momento de uma pesquisa.</p> <p>Diagnóstico: nenhuma necessidade de alteração foi identificada, o que indica que o processo pode continuar como mostra o fluxograma funcional anterior.</p>

7.2.10 PROCESSO 9 - Registro de jornais da coleção permanente no sistema Aleph

Processo representado na figura 18.

- O colaborador entra no sistema Aleph no Módulo - Aquisição (Tela 19) e no campo Número de Sistema ADM, o colaborador insere o número correspondente ao jornal no sistema (Tela 20). Este número é encontrado em uma Lista de números de sistemas dos jornais que o colaborador utiliza para verificar o número do jornal que será registrado.
- Após inserir o número do jornal, o colaborador aperta no botão 'Duplicar' para inserir novo registro (Tela 21).
- É aberto um formulário de chegada com campos a serem preenchidos com as informações do jornal (Tela 22). O colaborador insere os dados com as informações advindas da capa do jornal e então é efetuado o registro. O colaborador então guarda cada exemplar registrado na estante de jornais da coleção permanente.

Figura 18 - Registro de jornais da coleção permanente no sistema Aleph



7.2.10.1 Avaliação do processo

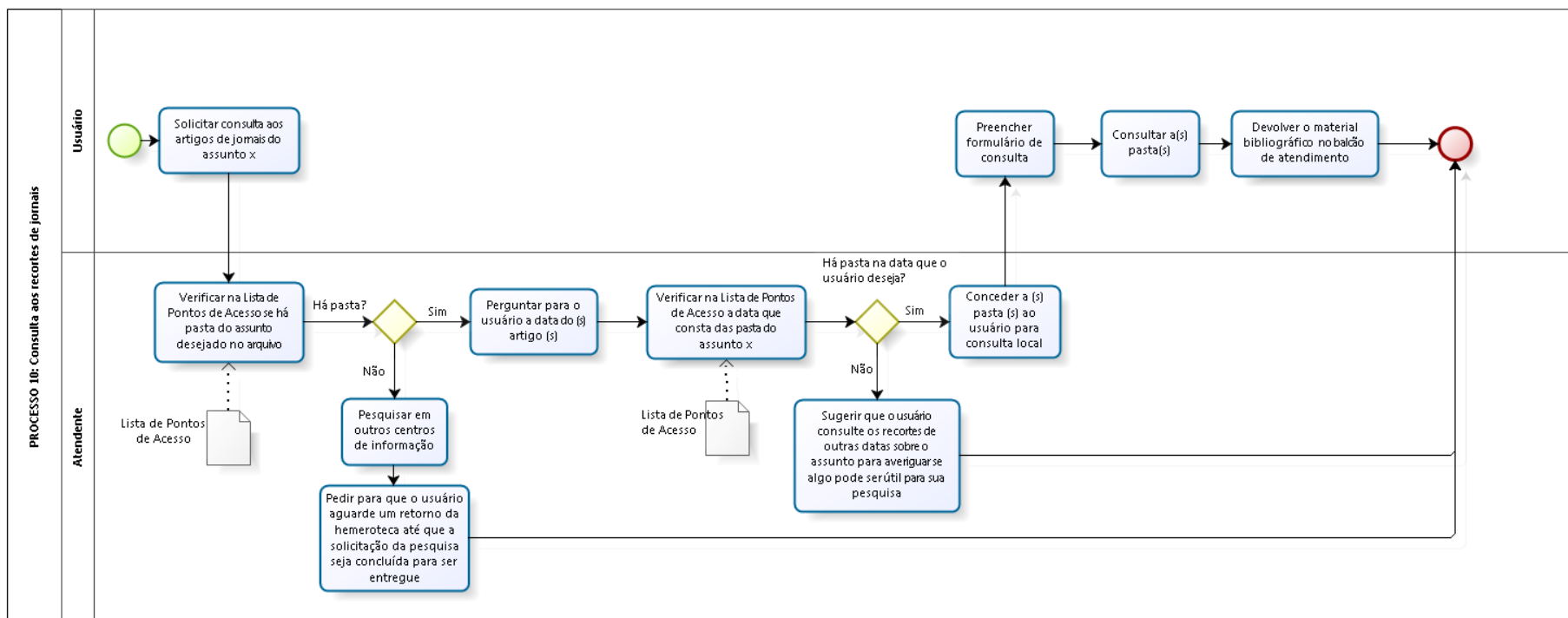
Processo 9 - Registro de jornais da coleção permanente no sistema Aleph
<p>Classificação e objetivo do processo: Este é um processo de suporte cujo objetivo é registrar os jornais impressos que forma o acervo da coleção permanente da hemeroteca.</p> <p>Validação do sentido do processo: Este processo está alinhado à missão da biblioteca, pois faz parte de uma das medidas estabelecidas para se ter um controle e organização do acervo permanente de jornais.</p> <p>Diagnóstico: nenhuma necessidade de alteração foi identificada, o que indica que o processo pode continuar como mostra o fluxograma funcional anterior.</p>

7.2.11 PROCESSO 10 - Consulta aos recortes de jornais

Processo representado na figura 19.

- O usuário se dirige ao balcão e pede para consultar artigos de jornais do assunto x. O atendente verifica na Lista de Pontos de Acesso se há pasta deste assunto no arquivo.
- Há pasta? Não. O atendente pesquisa em outros centros de informação e pede para que o usuário aguarde um retorno da hemeroteca até que a solicitação da pesquisa seja concluída para ser entregue. Há pasta? Sim. O atendente pergunta para o usuário a data da reportagem que ele deseja.
- O atendente verifica na Lista de Pontos de Acesso a data que consta na pasta do assunto x. Tem pasta na data que o usuário deseja? Não. O atendente então sugere que o usuário consulte os recortes de outras datas sobre o assunto para averiguar se algo pode ser útil para sua pesquisa.
- Tem pasta na data que o usuário deseja? Sim. O atendente concede a(s) pastas (s) para a consulta local ao usuário. O usuário preenche o formulário de consulta, consulta a(s) pasta(s) e depois devolve todo o material bibliográfico no balcão de atendimento.

Figura 19 - Consulta aos recortes de jornais



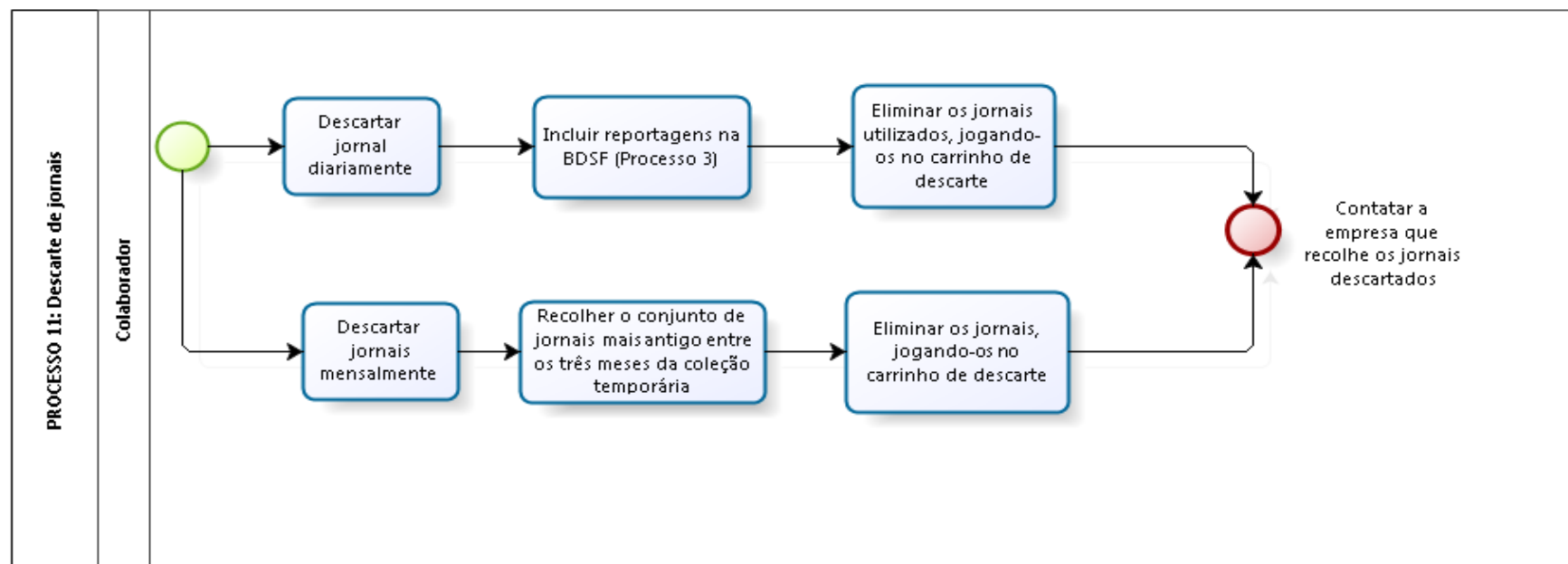
7.2.11.1 Análise do processo

Processo 10 - Consulta aos recortes de jornais
<p>Classificação e objetivo do processo: Este é um processo primário cujo objetivo é prover ao usuário a oportunidade de consultar os recortes ou artigos que constituem o acervo de pastas da hemeroteca.</p> <p>Validação do sentido do processo: Este processo está alinhado à missão e à visão da biblioteca, pois provê acesso ao material bibliográfico da hemeroteca para o usuário realizar consultas.</p> <p>Diagnóstico: nenhuma necessidade de alteração foi identificada, o que indica que o processo pode continuar como mostra o fluxograma funcional anterior.</p>

7.2.12 PROCESSO 11: Descarte de jornais

- O descarte de jornais é feito diariamente e mensalmente.
- Os jornais que são descartados diariamente são aqueles utilizados pelos colaboradores no fim do processo de Inclusão de reportagens na BDSF. Ao final da inclusão, o colaborador descarta os exemplares utilizados. (Processo 3).
- O descarte mensal ocorre aos jornais da coleção temporária, que é formada pelos jornais que ficam disponíveis para os usuários nas mesas de leitura. Estes são retirados das mesas de leitura semanalmente e são guardados no setor, formando esta coleção.
- Estes ficam no setor pelo período de três meses e os jornais de data mais antiga são destinados ao descarte.
- O colaborador mensalmente recolhe o conjunto de jornais mais antigos entre os três meses e os coloca no carrinho de descarte.
- No fim do mês, quando o carrinho já está cheio, o colaborador contata a empresa que trabalha com reciclagem para recolher os jornais descartados.

Figura 20 - Descarte de jornais



7.2.12.1 Análise do Processo

Processo 11 – Descarte de jornais
<p>Classificação e objetivo do processo: Este é um processo de suporte cujo objetivo é fazer uma manutenção da coleção temporária, a fim de prover mais espaço também para os jornais que diariamente chegam à hemeroteca.</p> <p>Validação do sentido do processo: Este processo está alinhado à missão da biblioteca, pois ele faz parte das medidas estabelecidas para prover organização e dar condições a hemeroteca de condicionar o grande número de jornais recebidos diariamente.</p> <p>Diagnóstico: nenhuma necessidade de alteração foi identificada, o que indica que o processo pode continuar como mostra o fluxograma funcional anterior.</p>

8 ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo geral deste trabalho consiste em estudar a viabilidade da aplicação da ferramenta de Gestão por Processos de Negócio (BPM) ao Serviço de Processamento de Jornais (SEJOR) da Biblioteca Acadêmico Luiz Vianna Filho do Senado Federal. Para tanto, é estabelecido o modelo de aplicação de BPM de Gart Capote, descrito no capítulo 6 e aplicado no capítulo 7. Este modelo é indicado para organizações que estão na fase inicial do BPM.

Este modelo de aplicação de BPM foi compilado em 5 passos, cuja execução dos 3 primeiros está no capítulo 6, em ‘Procedimentos Metodológicos’ e os outros 2 passos, no capítulo 7, ‘Apresentação, Avaliação dos Processos e Melhorias’. A sequência dos passos foi:

- 1º Passo- descobrir os processos atuais;
- 2º Passo- descrever os processos atuais;
- 3º Passo- definir os sentidos dos processos;
- 4º Passo- preencher a cadeia de valor;
- 5º Passo- propor o tratamento.

Inicialmente foram levantados 16 processos, dos quais 11 foram selecionados para serem analisados. Esta seleção foi baseada na classificação de cada processo, a saber, dos 16 processos, 5 são Processos Gerenciais. Estes não foram descritos e nem representados, pois podem ser analisados e estudados em trabalhos futuros. Dos 11 processos restantes, 6 foram classificados como Processo Primário, cuja característica principal é o impacto direto que estes ocasionam ao usuário. Estes são:

- Processo 3- Inclusão de artigos de jornais na BDSF;
- Processo 4- Processamento técnico;
- Processo 5- Empréstimo;
- Processo 6- Devolução;
- Processo 7- Consulta local aos jornais;
- Processo 10- Consulta aos recortes de jornais.

Os outros 5 processos foram classificados como Processos de Suporte, que por sua vez, dão suporte para os processos primários da organização. Estes são:

- Processo 1- Preparação dos jornais impresso;
- Processo 2- Seleção de artigos do jornal impresso;
- Processo 8- Arquivamento de recortes de jornais;

- Processo 9- Registro de jornais da coleção permanente no sistema Aleph;
- Processo 11- Descarte.

Os 11 processos foram mapeados, descritos e representados graficamente em fluxogramas funcionais utilizando-se o programa *Bizagi*. Após esta etapa, cada processo foi analisado seguido de uma ficha de avaliação contendo os itens: Classificação e objetivo do processo; Validação do sentido do processo; Diagnóstico e, para os processos modificados, Sugestão de Melhoria.

A avaliação e análise dos processos foram feitas sob a perspectiva da missão e visão da biblioteca, isto é, se os processos estavam alinhados a estes dois fatores, pois baseado na literatura, a gestão por processos requer que os processos de negócios estejam alinhados aos objetivos e à missão da organização. Caso contrário, o processo de negócio perde sua razão de existir.

Desta forma, dos 11 processos analisados, 5 foram modificados devido a não responderem a proposta da missão e visão da biblioteca, a qual a hemeroteca pertence. Destes, somente um é Processo de Suporte e os outros quatro são Processos Primários:

Processo de Suporte: Processo 2- Seleção de artigos do jornal impresso;

Processos Primários: Processo 3- Inclusão de artigos de jornais na BDSF;

Processo 4- Processamento técnico;

Processo 5- Empréstimo;

Processo 6- Devolução.

Foram identificadas algumas falhas que comprometem o produto final de cada processo. Então, alternativas de melhorias foram buscadas no intuito de otimizar os processos, utilizando-se de recursos tecnológicos, mudança de simples atividades, entre outras medidas.

Quanto aos outros processos, eles permaneceram da mesma forma, sem necessidade de serem alterados, pois estavam alinhados à da missão e visão da organização.

A partir destes resultados, levando em consideração o número de processos que não foram alterados, número este maior dos que foram alterados, poder-se-ia inferir que a hemeroteca esta alinhada a missão e visão da biblioteca. Porém, nesta situação, somente a quantidade de processos não alterados não é suficiente para certificar tal afirmação. Há algo em comum na maioria dos processos que receberam alterações. O que os resultados apontam é um fator que merece mais atenção dos profissionais da hemeroteca. Pois os processos modificados são justamente os mais importantes para o SEJOR, os Processos Primários.

Tendo em vista que são os processos primários que geram impacto ao usuário, positiva ou negativamente, e que foram estes os que mais receberam alterações em seu tratamento, pode-se inferir que a hemeroteca não está totalmente alinhada ao que propõe a biblioteca.

Somente um processo de suporte necessitou de medidas corretivas, porém, os processos principais deixaram a desejar no que diz respeito a serem processos eficientes e eficazes, o que pode comprometer a visão do usuário quanto à qualidade dos serviços prestados pela hemeroteca.

Desta forma, sugere-se aqui que os profissionais da hemeroteca realizem uma pesquisa de cunho investigativo a fim de levantar a opinião dos usuários quanto aos serviços prestados pela hemeroteca advindos dos processos primários, além de identificar como o usuário percebe a instituição, ou ainda permitir que o usuário dê sugestões de melhorias também, entre outros fatores que podem ser investigados. Este trabalho considerou analisar os processos sob a perspectiva da missão e visão da organização. Portanto, a perspectiva do usuário também tem suma importância para a completude desta ação.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão por Processos de Negócios (BPM) tem um relevante papel quando aplicada em organizações que pretendem assegurar a satisfação de seus usuários ou clientes. Esta disciplina propõe uma nova reflexão às organizações quanto ao foco no aperfeiçoamento dos processos e ao seus alinhamentos à missão institucional com o objetivo de atender às demandas dos usuários com eficiência e eficácia. O impacto institucional que surgir ao aderir ao BPM refere-se à revelação da situação dos seus processos. É possível atingir metas de mudanças quando se tem um quadro da situação real e pretendida dos processos organizacionais, isto proporciona informação para a tomada de decisões dos gestores.

A hemeroteca, como unidade informacional, é uma instituição que visa promover a pesquisa e o acesso à informação histórica advinda de registros diários jornalísticos. Assim, importa que seus processos sejam estudados, analisados e melhorados para atingir a satisfação de seus usuários, apropriando-se do controle de seus serviços e produtos. A proposição de melhorias por meio da Gestão por Processos de Negócio (BPM) promove a importância que os processos têm para a instituição e para o cliente/usuário que se serve de sua produção. Se a instituição busca por inovação, qualidade e melhores formas de controle em sua forma de gerir é possível encontrar alternativas por meio da aplicação do BPM.

Nesta situação, a aplicação do BPM na Hemeroteca do Senado Federal mostrou por exemplos que o BPM pode ser o início de uma transformação. As etapas estabelecidas por Gart Capote (2012) nortearam a metodologia utilizada neste trabalho motivando os primeiros passos para esta transformação. Este trabalho demonstrou como o BPM pode servir para se compreender o panorama dos processos da hemeroteca revelando as falhas que precisavam ser corrigidas. Na avaliação dos processos foi possível identificar quais estavam desalinhados à missão da biblioteca. As propostas de melhorias surgiram ao se obter as informações por meio desta avaliação dos processos, neste caso, tratou-se de um exercício singular que pode ser aprofundado pelos gestores da biblioteca com resultados mais significativos para a organização.

Assim, o método BPM permitiu constituir uma visão mais ampla do todo organizacional, uma vez que, pela visão sistêmica, todos os processos estão interligados, o gestor é capaz de propor melhorias simples visando maior eficiência e eficácia nos processos organizacionais sem, portanto, comprometer os aspectos financeiros da organização nem alterar repentinamente a rotina dos colaboradores.

No estudo do caso da hemeroteca, alguns de seus processos receberam sugestões de modificações que foram pensadas visando utilizar ferramentas, mecanismos e meios existentes na instituição, com melhoria dos processos do SEJOR.

Após esta análise dos processos, a hemeroteca está apta a aprofundar sua aplicação de BPM contratando uma consultoria profissional de Gestão em Processos de Negócio. Sugere-se ainda que a Biblioteca do Senado Federal busque desenvolver a cultura da gestão por processos de negócio promovendo seminários, cursos e apresentações de casos de sucesso de empresas que já implementaram o BPM, envolvendo nesta etapa os colaboradores dos setores, outros profissionais da biblioteca, como também os usuários. Assim, será possível preparar o ambiente para um novo projeto de mudança usando-se a Gestão por Processos como nova abordagem de gestão para sua estrutura organizacional.

Como forma de aprofundamento no tema apresentado, sugere-se a realização da aplicação do BPM na totalidade dos setores da Biblioteca do Senado Federal, abrangendo suas atividades, processos e demais setores.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **CBOK V 3.0 - Common Body of Knowledge - Guide to the Business Process Management**. Brasil: ABPMP. Disponível em:

<https://www.passeidireto.com/arquivo/6734773/abpmp_cbok_guide__portuguese/8 >

Acesso em: 15 jul. 2016.

ABNT. **NBR ISO 9000:2005 - Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2005. Disponível em:

<<http://qualidadeuniso.files.wordpress.com/2012/09/nbr-iso-9000-2005.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

ABNT. **NBR ISO 9001:2000 - Sistemas de gestão da qualidade - requisitos**. Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2000. Disponível em:

<http://www.fasi.edu.br/files/biblioteca/NBR_iso9001.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2016.

AZEVEDO NETTO, Carlos Xavier de; TORRES, Názia Holanda; ALVES, Cláudio Augusto; FARIAS, Maria Lúcia Maranhão de. A hemeroteca enquanto espaço documental, informacional e memorial. **Em Questão**: Revista da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS, Rio Grande do Sul, v. 20, n.2, p. 72-85, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/39462>>. Acesso em: 11 maio 2016.

BRANDI, Letícia Souza Netto. **Gestão por Processos de Negócios: uma proposta para administração pública municipal**. 2013. 227 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2013. Disponível em:

<<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000901182>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

BORGES, Maria Alice Guimarães. A tríplice hélice e o desenvolvimento do setor de tecnologia da informação no Distrito Federal. 2006. 317f. Tese (Doutorado Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em:

<<http://repositorio.unb.br/handle/10482/2239>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

CALABRIA, Daniela Gonçalves. **A gestão por processos como um diferencial competitivo de uma empresa do setor elétrico brasileiro**. 2009. 137 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009. Disponível em:

<<http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/5038?show=full>>. Acesso em: 07 jun. 2016.

CAPOTE, Gart. **BPM para todos: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio**. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.

CUNHA, Murilo Bastos da; CAVALCANTI, Cordélia Robalinho de Oliveira. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008.

CURTO JÚNIOR, Renato Mendes. **Organização, Sistemas e Métodos**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2011. Disponível em:
<http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/org_sist_metodos.pdf>
Acesso em: 07 jul. 2016.

DAS, S. *Preservation of newspaper*. **DESIDOC: Journal of Library & Information Technology**. v. 29, n. 1, jan. 2009, p.72-75. Disponível em:
<<http://publications.drdo.gov.in/ojs/index.php/djlit/article/download/234/143>>. Acesso em: 11 jun. 2016.

DAVENPORT, Thomas H., **Reengenharia de Processos: como Inovar na Empresa através da Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE SORDI, José Oliveira de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DUTRA, Deginane Moraes. **Gestão por processos: mapeando procedimentos e aprendizagem organizacional na Faculdade Independente do Nordeste – FAINOR**. 2014. 96 f. Dissertação (Mestrado em Gestão em Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014. Disponível em: <<http://tede.biblioteca.ufpb.br/handle/tede/5925>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

FERREIRA, Micáilovitch André; BATISTA, Gustavo de Almeida. **Inclusão de informações jornalísticas no Banco de Notícias da Biblioteca Acadêmico Luiz Viana Filho do Senado Federal**. 2011. 63 f. Monografia (Graduação em Biblioteconomia) – Universidade de Brasília, 2011. Disponível em: < <http://bdm.unb.br/handle/10483/2838?mode=full> >. Acesso em: 11 jun. 2016.

FNQ. **Fundação Nacional da Qualidade: Cadernos de excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão**. São Paulo: FNQ, 2008.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6–19, jan/mar, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

LAMPOGLIA, Francis. **Discursividades da/sobre a ditadura militar em uma hemeroteca digital**. 2012. 202 f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) - Universidade Federal de São Carlo, São Paulo, 2012. Disponível em:
<<https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/1079>> Acesso em: 31 maio 2016.

LEAL, Janaina. Reengenharia em bibliotecas. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, Campinas, v. 8, n. 1, p. 12-20, jul./dez. 2010. Disponível em:<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/_repositorio/2010/09/pdf_ae4ee9a907_0011911.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2016.

LODI, João Bosque. **História da administração**. 10.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LOUZADA, Camila Cristina; DUARTE, Alexandre de Castro Moura. Gestão por processo: estudo de caso em uma empresa de varejo de colchões. **Revista Científica Eletrônica UNISEB**, Ribeirão Preto, v.1, n.1, p.36-53, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://uniseb.com.br/presencial/revistacientifica/arquivos/3.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2016.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MELLO, Paulo Ivan de. **Impactos da adoção da gestão por processos em empresas seguradoras brasileiras**. 2010. 121 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-23052010-152838/publico/x.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2016.

MONTEIRO, Jamir Mendes. **Da organização vertical para a organização horizontal**. 2006. 121 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) - Universidade Católica de Santos, São Paulo, 2006.

Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ea000343.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

MULLER, Cláudio José. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistema de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO- Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003. 292 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/claudio_muller_tese.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2016.

OLIVEIRA, Juliana Buse de. **Hemeroteca sobre saques e invasões: do impresso ao digital**. 2005. 67 f. Monografia (Graduação em Biblioteconomia) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2005. Disponível em: <https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/1/204/1/JulianaBO_Monografia.pdf>. Acesso em: 31 maio 2016.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos - BPM: gestão orientada à entrega por meio dos objetos**. São Paulo: M. Books, 2011. 376 p.

PRADO JÚNIOR. **Gestão Por Processos: Instrumento de Governança na Administração Pública**. 2013. 46f. Monografia (Graduação em Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia) – Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2013.

Disponível em: <<http://www.esg.br/images/Monografias/2013/PRADOJUNIOR.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2016.

PRÉ-HISTÓRIA. **SuaPesquisa.Com**, 2014. Disponível em: <<http://www.suapesquisa.com/prehistoria/>>. Acesso em: 25 jul. 2016

SENTANIN, Odemilson Fernando. **Gestão por processos em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento: objetivo estratégico de um modelo de gestão.** 2004. 159 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-01022005-085937/en.php>>. Acesso em: 07 jun. 2016.

SOUZA, Natasha Alves Bêto de. **Benefícios da análise funcional na automação de bibliotecas: estudo de caso.** 2013. 124 f. Monografia (Graduação em Biblioteconomia) – Universidade de Brasília, 2013. Disponível em: <<http://bdm.unb.br/>>. Acesso em: 09 maio 2016.

TACHIZAWA, Takeshy; VICENTE, Augusto José; POZO, Hamilton; ALVES, José Antônio Ferreira. Modelo de gestão de empresa com fronteiras ampliadas: estratégia organizacional baseada em hierarquização de decisões. **REUNA**, Belo Horizonte, v.15, n.1, p. 13-32, jan./abr. 2010. Disponível em: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/184>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e modelagem de processos de negócio.** São Paulo: Atlas, 2013.

UBEDA, Cristina Lourenço. **A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento: um estudo de caso.** 2003. 117f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2003. Disponível em: <file:///C:/Users/SEVEN%207/Downloads/CristinaUbeda_dissert_digital.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2016

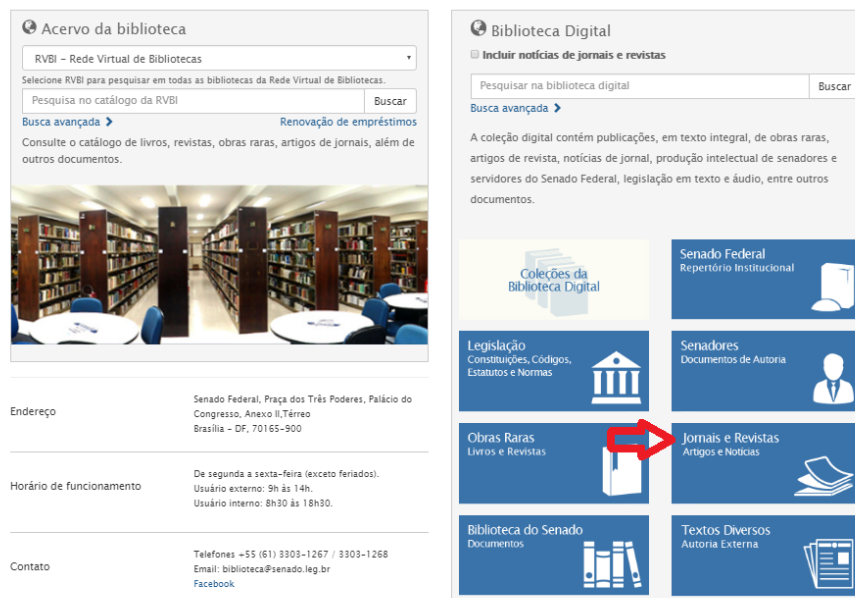
WERTHEIN, Jorge. A sociedade da informação e seus desafios. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 71-77, maio/ago. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n2/a09v29n2.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2016.

ANEXO A - Telas do Processo 3 – Inclusão de artigos de jornais na BDSF⁶

Tela 1 - Página Inicial parte superior



Tela 2 - Página Inicial parte superior



⁶ Todas as imagens foram retiradas do site da biblioteca. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/institucional/biblioteca>>. Acesso em: 10 maio 2016.

Tela 3 – Execução de *login* para acesso

SENADO FEDERAL

Fale com o Senado

Portais

Institucional | Biblioteca Digital

Início | Sobre a Biblioteca Digital | Pesquisa avançada | Coleções | Acervo por Data | Acervo por Autor | Acervo por Título | Acervo por Assunto | Ajuda

Você está em: Portal O Senado > Biblioteca do Senado > Início → 5. Jornais e Revistas

Seguir

Pesquisa: Tudo Esqueceu sua senha? Cadastre-se

☐ Pesquisar em notícias de jornais e revistas E-Mail: thalyta.jube@gm Senha: *****

5. Jornais e Revistas

Acervo por Data | Acervo por Autor | Acervo por Título | Acervo por Assunto

Pesquisar nesta coleção:

Coleção para testes - PRODASEN

Coleção para investigar problemas de erro e performance

Constituinte de 1988

Correio Brasileiro

Correio do Planalto

Diário de Brasília

Folha de S. Paulo

Gazeta Mercantil

Estatística

Ver as estatísticas de uso

Filtrar por

Autor

- Jungblut, Cristiane (1365)
- Chade, Jamil (1246)
- Braga, Isabel (1230)
- Brigido, Carolina (1191)
- Lima, Maria (1183)
- Pereira, Mervail (1183)
- Lyra, Paulo de Tarso (1180)
- Leão, Miriam (1179)
- Macedo, Fausto (1100)
- Vasconcelos, Adriana (1065)
- ... Ver mais

Assunto

- Assembleia Nacional Constituinte
- Assembleia Constituinte (243)
- Silva, Luiz Inácio Lula da (144)
- Partido Político - P.T. (9794)
- Corrupção (9080)
- Sarney, José (8618)
- Economia - Brasil (8505)
- Senado Federal (7646)
- Câmara dos Deputados (7596)
- Supremo Tribunal Federal (ST)
- ... Ver mais

Data de publicação

- 2010 - 2016 (73146)

Tela 4 – Colaborador logado no sistema/ Menu das coleções digitais

SENADO FEDERAL

Fale com o Senado

Institucional | Biblioteca Digital

Início | Sobre a Biblioteca Digital | Pesquisa avançada | Coleções | Acervo por Data | Acervo por Autor | Acervo por Título | Acervo por Assunto | Ajuda

Você está em: Portal O Senado > Biblioteca do Senado > Início

Seguir

Pesquisa: Tudo Perfil: Thalyta Jubé | Meu Espaço | Sair

☐ Pesquisar em notícias de jornais e revistas

Coleções

Selecione para visualizar o acervo

- Senado Federal
Repositório Institucional
- Constituições, Códigos, Estatutos e outras normas
- Senadores
Documentos de autoria
- Obras Raras
Livros e revistas
- Jornais e revistas
Artigos e notícias
- Biblioteca do Senado Federal
Documentos
- Textos diversos
Documentos de autoria externa

Tela 5 – Lista de coleção de jornais

5. Jornais e Revistas

[f](#) [t](#) [g+](#) [+](#) [13](#)

[Acervo por Data](#) [Acervo por Autor](#) [Acervo por Título](#) [Acervo por Assunto](#)

Pesquisar nesta coleção:



[Pesquisa avançada](#)

Coleção para testes - PRODASEN

Coleção para investigar problemas de erro e performance

Constituinte de 1988

Correio Braziliense

Correio do Planalto

Diário de Brasília

Folha de S. Paulo

Gazeta Mercantil

Jornal da Tarde

Jornal de Brasília

Jornal do Brasil

O Estado de São Paulo

O Globo

Revistas

Sete Dias da Semana

Tribuna da Imprensa

Tribuna do Brasil

Última Hora

Valor Econômico

Submissões recentes



Tela 6 – Jornal Selecionado / Início da submissão

SENADO FEDERAL

Fale com o Senado

Institucional | Biblioteca Digital

[Início](#) | [Sobre a Biblioteca Digital](#) | [Pesquisa avançada](#) | [Coleções](#) | [Acervo por Data](#) | [Acervo por Autor](#) | [Acervo por Título](#) | [Acervo por Assunto](#) | [Ajuda](#)

Você está em> Portal O Senado> Biblioteca do Senado> Início → 5. Jornais e Revistas → Folha de S. Paulo

Pesquisa:

Tudo

Q

☐ Pesquisar em notícias de jornais e revistas

Pesquisa avançada

Minha Conta

Perfil: Thalysa Jubé/Meu Espaço/Sair

Folha de S. Paulo

[f](#) [t](#) [g+](#) [+](#) [1](#)

[Acervo por Data](#) [Acervo por Autor](#) [Acervo por Título](#) [Acervo por Assunto](#)

Buscar nesta coleção:

Ir

Pesquisa avançada

Submeter um novo item à coleção

Apoio:

BDJur

ibict

Implementado com:

Estatísticas de uso

DSPACE

Fale conosco:

Biblioteca Acadêmico Luiz Viana Filho

Serviço de Biblioteca Digital - SEBID

Telefones: +55 (61) 3303-1267 / 3303-1268

E-mail: biblioteca@senado.gov.br

Tela 7 – Formulário de campos de metadados

Submissão de novo item

[Descrever](#) → [Completar](#)

Descrever o item

Autores [dc.contributor.author]:

Escreva abaixo o(s) nome(s) do(s) autor(es).

[Adicionar](#)

Último sobrenome. Ex.: Silva.

Primeiros nomes. Ex.: João Cruz da.

Outros Autores [dc.contributor.other]:

Escreva abaixo o(s) nome(s) do(s) outro(s) autor(es).

[Adicionar](#)

Último sobrenome. Ex.: Silva.

Primeiros nomes. Ex.: João Cruz da.

Título [dc.title]:

Escreva o título do item.

Data da publicação [dc.date.issued]:

Indique a data de publicação do item. O mês e o dia podem ficar em branco, se não existirem no item.

Ano

Mês

Dia

Fonte [dc.identifier.citation]:

Tela 8 - Formulário de campos de metadados (continuação)

Fonte [dc.identifier.citation]:

Se este item foi publicado em jornal ou revista, escreva os detalhes da fonte onde foi publicado, como volume, número, caderno, paginação e data. Ex.: Revista de informação legislativa, v.33, n. 129, p. 157-162, jan./mar. 1996.

Folha de S. Paulo, n. , dd/mm/2015. [Caderno/Coluna], p.

Língua [dc.language.iso]:

Selecione a língua utilizada no conteúdo principal do item. Se ela não aparece na lista, selecione "Outra". Se o campo não for aplicável, selecione "N/A".

Português (Brasil) ▼

Palavras chaves [dc.subject.other]:

Inclua palavras-chaves abaixo para descrever os assuntos abordados no item. Utilize o vocabulário controlado para escolher os termos.

Adicionar

Resumo [dc.description.abstract]:

Preencha o campo abaixo com o resumo do item.

Notas [dc.description]:

Informe abaixo a descrição, comentários ou detalhes adicionais que sejam importantes quanto a este item.

Adicionar

Tela 9 - Formulário de campos de metadados (continuação)

Conteúdo:

Cole aqui o conteúdo da notícia

Formata...

Fonte

Ta...

Salvar e Sair Submissão completa

Apoio:

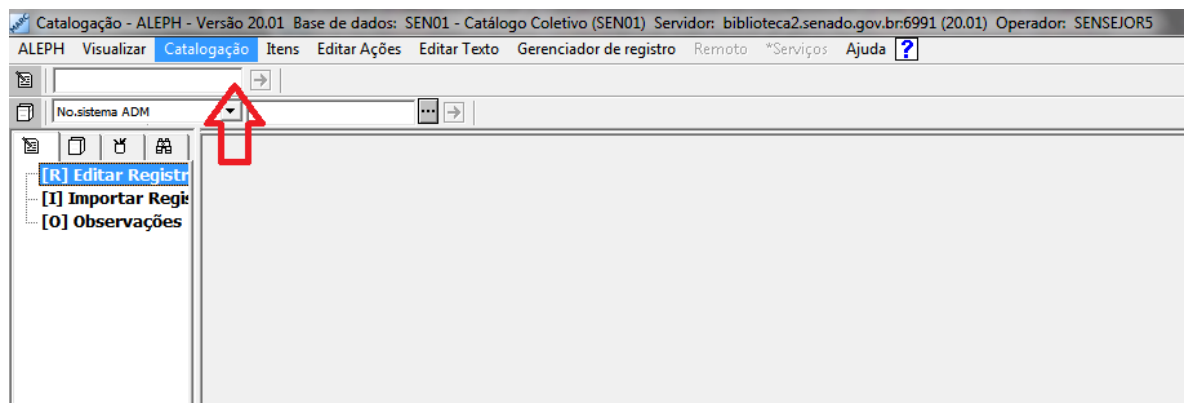
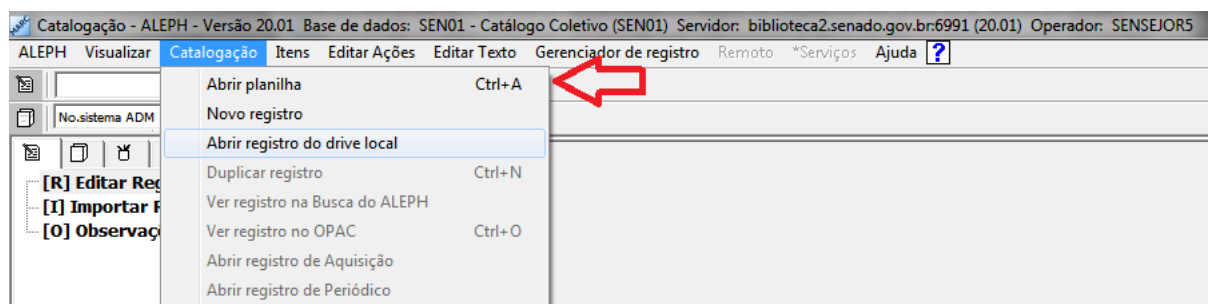


Implementado com:
Estatísticas de uso

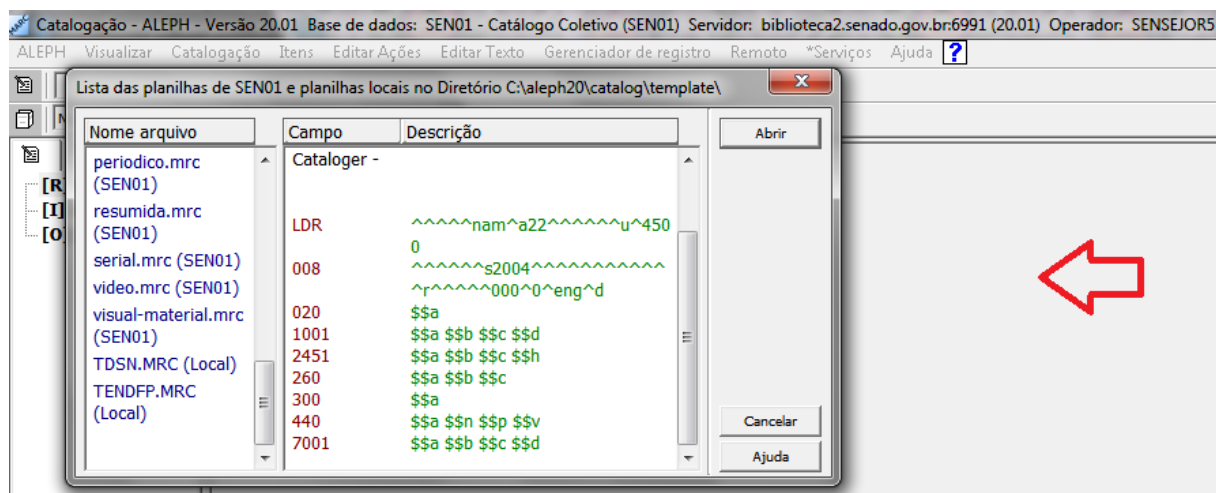
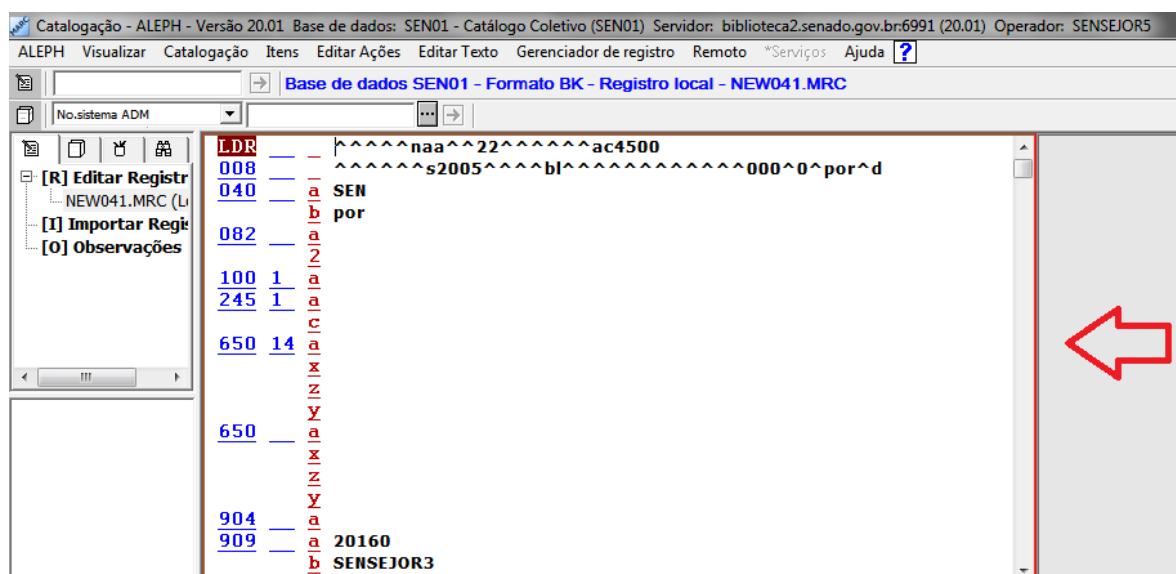


Fale conosco:

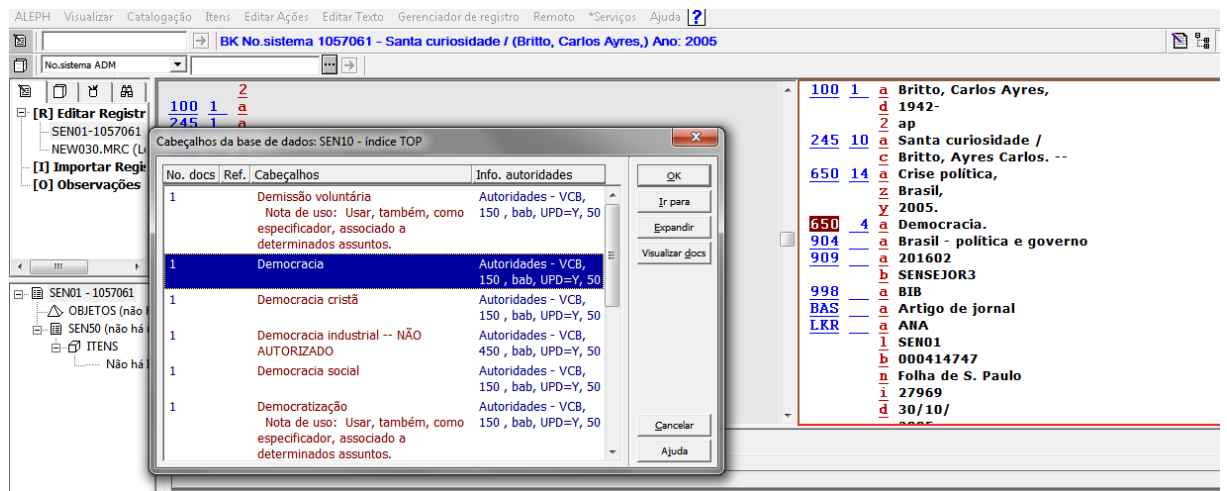
Biblioteca Acadêmica Luiz Viana Filho
Serviço de Biblioteca Digital - SEBID
Telefones: +55 (61) 3303-1267 / 3303-1268
E-mail: biblioteca@senado.gov.br

ANEXO B - Telas do Processo 4 – Processamento Técnico⁷**Tela 10 – Acesso ao sistema Aleph Módulo - Catalogação****Tela 11 – Abrir registro**

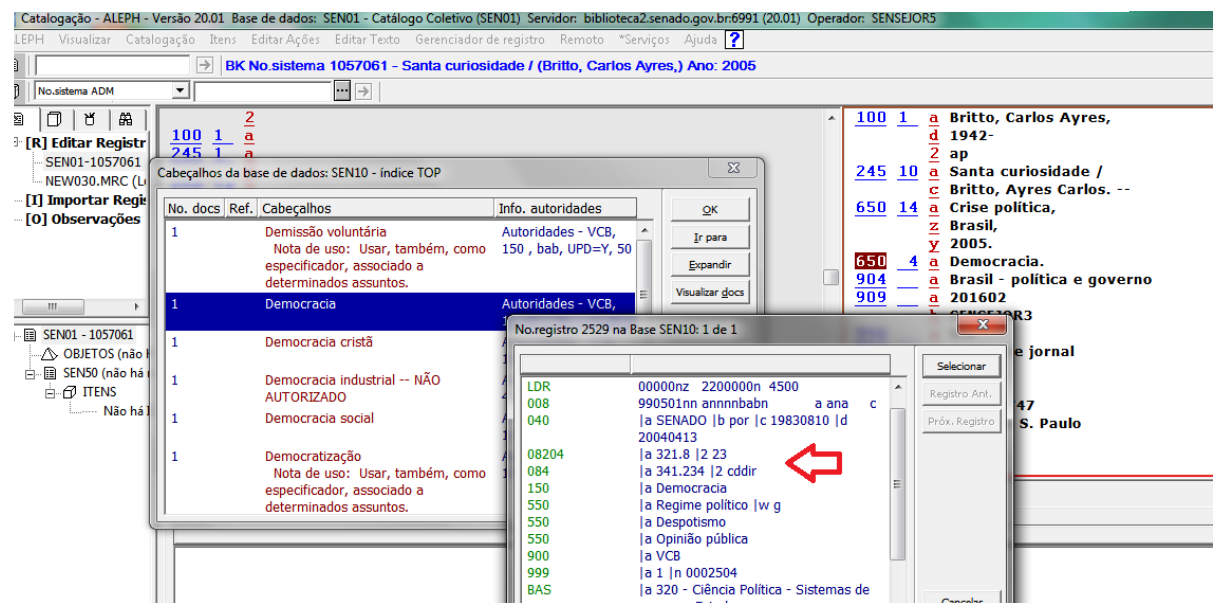
⁷ Imagens retiradas do sistema Aleph.

Tela 12 – Escolha do *template*Tela 13 – *Template* escolhido

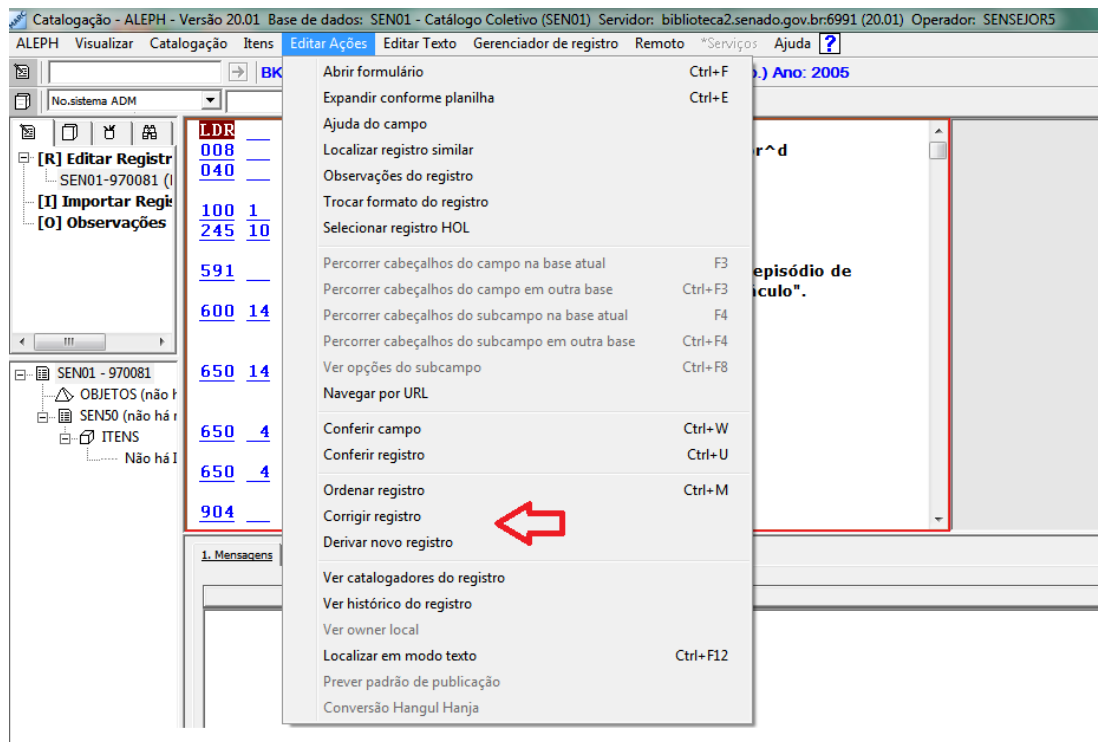
Tela 14 – Escolha do termo principal



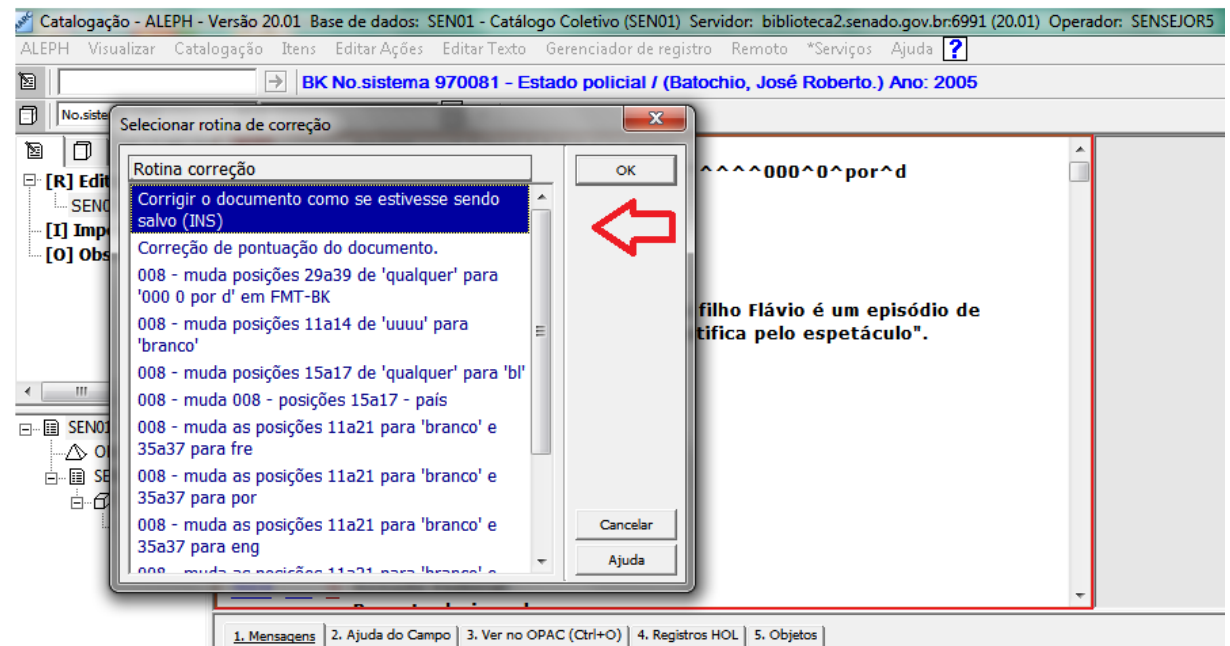
Tela 15 – Cabeçalho de dados



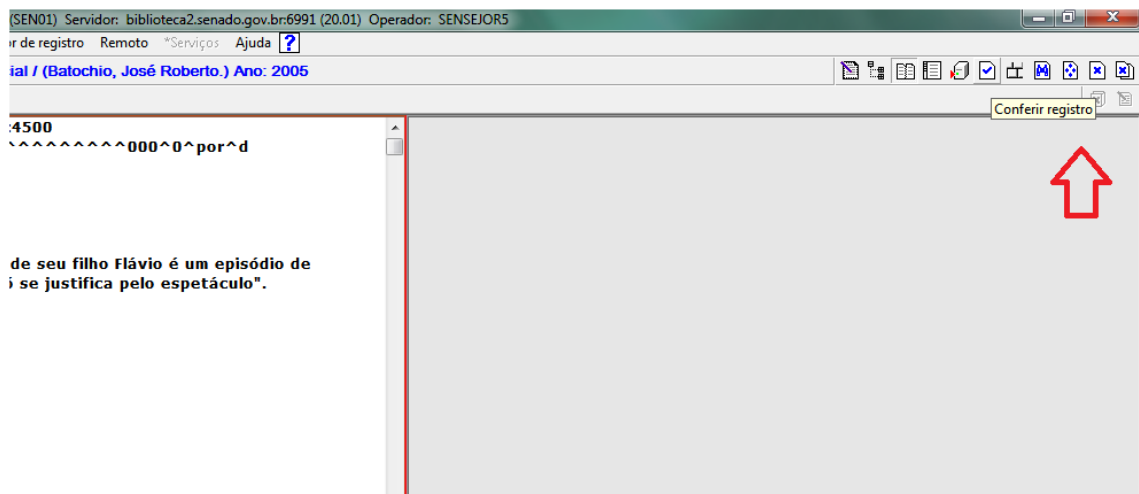
Tela 16 – Correção do registro



Tela 17 – Opções de correção

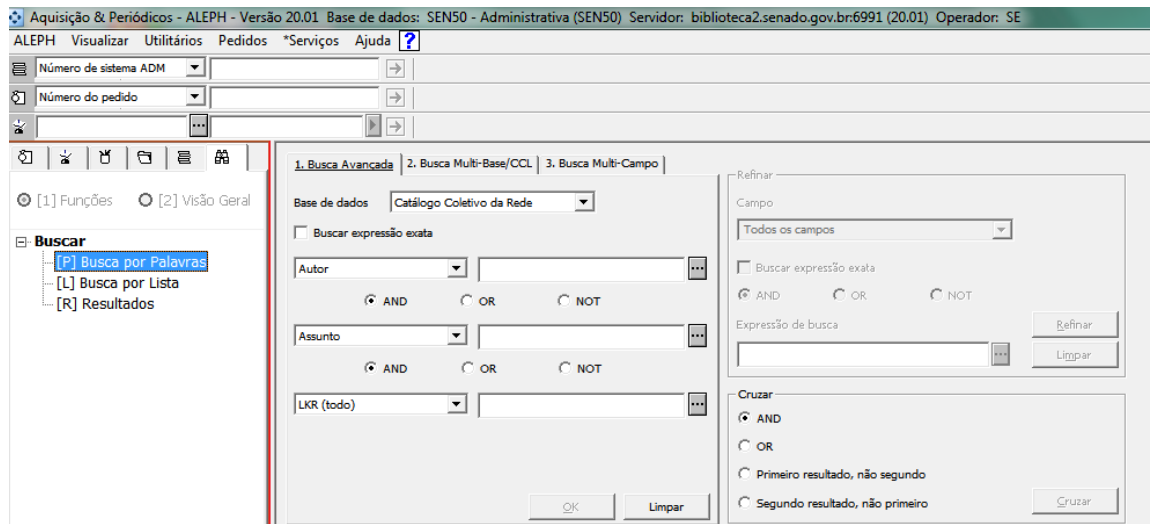


Tela 18 – Conferência de erros



ANEXO C –Telas do Processo 9 – Registro de jornais da coleção permanente no sistema ALEPH

Tela 19 – Acesso ao sistema



Tela 20 – Número do jornal inserido no sistema

Aquisição & Periódicos - ALEPH - Versão 20.01 Base de dados: SEN50 - Administrativa (SEN50) Servidor: biblioteca2.senado.gov.br:6991 (20.01) Operador: SE

ALEPH Visualizar Utilitários Pedidos *Serviços Ajuda ?

Número de sistema ADM 414706

Número do pedido

Configuração do Controle

☒ Todos(as)

☐ SEN

[1] Funções [2] Visão Geral

[N] Controle

- [C] Chegadas
- [G] Grupo
- Padrão 853
- Padrão ALEPH

[S] Lista de Assinaturas

[A] Assinatura

Tela 21 – Inserção de novo registro

Aquisição & Periódicos - ALEPH - Versão 20.01 Base de dados: SEN50 - Administrativa (SEN50) Servidor: biblioteca2.senado.gov.br:6991 (20.01) Operador: SE

ALEPH Visualizar Utilitários Pedidos *Serviços Ajuda ?

Número de sistema ADM 414727

Número do pedido 414706

BIB= 414706 ADM= 414706 - Jornal de Brasília. -- (). Ano: 1973

1. Todos 2. Previstos/Não Recebidos

Cód. barras	Sub-bib	Descrição	Cobrança	Assinatura	Esperado	Fornecedor	Entrega	Data da chegada
SEN00514634	SEN	2016 n. 19355 23/05/2016			23/05/2016			23/05/2016
SEN00514635	SEN	2016 n. 19356 24/05/2016			24/05/2016			24/05/2016
SEN00514645	SEN	2016 n. 19357 25/05/2016			25/05/2016			25/05/2016
SEN00514651	SEN	2016 n. 19358 26/05/2016			27/05/2016			26/05/2016
SEN00514653	SEN	2016 n. 19359 27/05/2016			27/05/2016			27/05/2016
SEN00514668	SEN	2016 n. 19360 28/05/2016			30/05/2016			30/05/2016
SEN00514669	SEN	2016 n. 19361 29/05/2016			30/05/2016			30/05/2016
SEN00514670	SEN	2016 n. 19362 30/05/2016			30/05/2016			30/05/2016

Opções de ordenação

1. Info. da Lista 2. Formulário de Chegada 3. Níveis de Periódicos

Nota de chegada

Descrição 2016 n. 19360 28/05/2016

Data de chegada 30/05/2016

Código de barras SEN00514668

Sub-biblioteca SEN Status do item 25 Indicador quebra

Coleção 3 St processamento Tipo de material ISSUE

Link HOL 0 Tipo de 85X Link 85X 0

Páginas

Localização 5

Localização temporária


Atualizar

Imprimir etiq.

Cancelar

Tela 22 – Formulário de chegada

Cód. barras	Sub-bib	Descrição	Cobrança
SEN00514607	SEN	2016 n. 14685 18/05/2016	
SEN00514613	SEN	2016 n. 14686 19/05/2016	
SEN00514616	SEN	2016 n. 14687 20/05/2016	
SEN00514622	SEN	2016 n. 14688 23/05/2016	
SEN00514639	SEN	2016 n. 14689 24/05/2016	
SEN00514644	SEN	2016 n. 14690 25/05/2016	
SEN00514654	SEN	2016 n. 14692 27/05/2016	
SEN00514658	SEN	2016 n. 14693 30/05/2016	



1. Inic. da Lista		2. Formulário de Chegada		3. Níveis de Periódicos	
Nota de chegada	<input type="text"/>				
Descrição	2016 n. 14693 30/05/2016				
Data de chegada	00/00/0000	▶	Código de barras	<input type="text"/>	
Sub-biblioteca	SEN	▶	Status do item	25	▶
Coleção	J	▶	St processamento	<input type="text"/>	▶
Link HOL	0	▶	Tipo de 85X	<input type="text"/>	▶
Páginas	<input type="text"/>				
Localização	4	▶	<input type="text"/>	▶	<input checked="" type="checkbox"/> Localização temporária
2ª Localização	<input type="text"/>	▶	<input type="text"/>	...	
Nota do usuário	<input type="text"/>		▶	Data fascículo	30/05/2016 ▶
Nota interna	<input type="text"/>		▶	Chegada prev.	30/05/2016 ▶

ANEXO D – Diálogo com o autor Gart Capote

O diálogo ocorreu na rede social *Facebook*, onde inicialmente eu acompanhava os trabalhos e postagens do autor em sua *fanpage*. No decorrer dos estudos, me deparei com uma questão que a literatura não me deixou tão clara. Então, decidi recorrer ao autor na esperança de ele me responder e dirimir minha dúvida. A conversa aconteceu no dia 15 de julho de 2016, e para minha sorte, Gart respondeu prontamente e conseguiu com simples palavras responder a minha pergunta. Segue o diálogo:

- Olá, Gart! Boa tarde. Bem, sei que você é uma pessoa muito ocupada e cheia de compromissos devido à sua responsabilidade de ensinar e promover seu grande trabalho. Contudo, vim aqui, de forma ousada, pois sou apenas uma estudante ainda...

Estudo Biblioteconomia na Universidade de Brasília e estou fazendo meu TCC com o tema da Gestão por Processos aplicada a uma biblioteca.

Li algumas coisas dos capítulos dos seus livros BPM para todos e BPM em 10 passos, mas confesso que uma coisa ainda não ficou clara. Eu ainda não entendi a diferença entre GESTÃO POR PROCESSOS e Gestão de Processo de Negócio. Qual seria a diferença básica? Desde já agradeço a atenção.

- Olá Thalyta, como vai? É um prazer poder ajudar. Você não viu muita diferença, pois os 2 termos são praticamente sinônimos... Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é a disciplina de Gestão que permite o Gerenciamento POR Processos. Gerenciamento/Gestão POR Processos é quando a Estratégia organizacional orienta, na prática, a operação dos processos funcionais/interfuncionais. Depois disso, os resultados das atividades dos processos são coletados e compilados em indicadores de desempenho e indicadores estratégicos. Quando os indicadores estratégicos, gerados a partir do monitoramento da execução dos processos, são utilizados como fonte de informação para a camada estratégica organizacional tomar decisões, nesse momento acontece a Gestão POR Processos.

Ajudei? Grande abraço!